

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDRÉ ALOISIO TOLEDO

EDUCAÇÃO, AMBIENTE E EMPRESA:
TRANSVALORAÇÃO DOS VALORES CORPORATIVOS

CURITIBA
2011

ANDRÉ ALOISIO TOLEDO

EDUCAÇÃO, AMBIENTE E EMPRESA:
TRANSVALORAÇÃO DOS VALORES CORPORATIVOS

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação, ao Programa de Pós-Graduação em Educação, dentro da linha de pesquisa Educação, Ambiente e Sociedade; na Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Cecília Marins de Oliveira

CURITIBA
2011

Catálogo na Publicação
Aline Brugnari Juvenêncio – CRB 9ª/1504
Biblioteca de Ciências Humanas e Educação - UFPR

Toledo, André Aloisio

Educação, ambiente e empresa: transvaloração dos valores corporativos / André Aloisio Toledo. – Curitiba, 2011.
206 f.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Cecília Marins de Oliveira
Dissertação (Mestrado em Educação) – Setor de Educação,
Universidade Federal do Paraná.

1. Educação ambiental. 2. Sustentabilidade. 3. Responsabilidade social da empresa. 4. Aprendizagem sustentável. 5. Ambientalismo.
I. Título.

CDD 658.408



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO



CERTIDÃO

CERTIFICO ainda, que a Dissertação de **ANDRÉ ALOISIO TOLEDO**, intitulada "**EDUCAÇÃO, AMBIENTE E EMPRESA: TRANSVALORAÇÃO DOS VALORES CORPORATIVOS**", foi aprovada em arguição pública pela Banca Examinadora composta pelos seguintes professores: DR^a. MARIA CECÍLIA MARINS DE OLIVEIRA (Presidente), DR^a KARIN SYLVIA GRAEML e DR. LAFAIETE SANTOS NEVES (Membros Titulares), os quais conferiram, respectivamente, os resultados abaixo:

BANCA	ASSINATURA	APRECIÇÃO
DR ^a MARIA CECÍLIA MARINS DE OLIVEIRA		Aprovado
DR ^a KARIN SYLVIA GRAEML		Aprovado
DR. LAFAIETE SANTOS NEVES		Aprovado

CERTIFICO, finalmente, que, diante do disposto no Regimento do Curso, os resultados acima referidos, obtidos pelo interessado nomeado, resultam na aprovação da mesma como MESTRE EM EDUCAÇÃO.

Curitiba, 29 de setembro de 2011.

Prof. Dr. Paulo Vinicius Baptista da Silva
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Educação

Prof. Dr. Paulo Vinicius Baptista da Silva
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Educação
Matr.: 135428

Dedico este trabalho às três mulheres que participam ativamente da minha construção como educador:

À minha mãe Ana Rosa Toledo que fez parte dos primeiros traços morais com os quais eu me percebi responsável por uma obra de vida digna.

À minha *personal bruxa* Rejane Maria Pasinato que manteve sua mão firmemente atada à minha na travessia que fiz nos últimos quatro anos até atingir este ponto.

À minha esposa Fabiane Salles de Oliveira que tem me oferecido o essencial para a prosperidade do relacionamento: a paz e o amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Sou grato à orientadora Profa. Maria Cecília Marins de Oliveira por me ter permitido um espaço de investigação muito maior que as cercanias do curso que encerro agora.

Tardamente quero prestar o reconhecimento à Profa. Silvia Maria Pereira de Araujo quando adotou meus primeiros ímpetus acadêmicos oito anos atrás; em muitas páginas ela conseguirá ler a sobrevida das suas orientações generosas.

Aos profs. Lafaiete Santos Neves e Karin Sylvia Graeml meu muito obrigado pelas críticas que foram as grandes responsáveis pela guinada propositiva que a Dissertação dá nos dois últimos capítulos.

Agradeço aos Profs. Alex Sandro Quadros Weymer e Carlos Augusto Candêo Fontanini pelo incentivo à formação docente e ao convite que me fizeram para participar do grupo que discutiu o currículo para uma Administração Sustentável.

As Profas. Andreia Aparecida Marin e Cristina Frutuoso Teixeira foram corajosas ao permitirem meu projeto “alienígena” no programa de Pós-graduação. Minha expectativa é que com esta entrega da pesquisa eu possa honrá-las diante de tantas coisas promissoras que me proporcionaram nessa vivência do mestrado.

Aliás, já tenho saudades do colega de turma Claudio Avanzo Pereira. Sua alegria quando não vinha pelo charme da fala matuta, acontecia nos acordes da sua viola caipira que muitas vezes me devolveu lá para as Minas Gerais, a terra onde nasci e tanto amo.

No princípio dessa jornada estive o Prof. Ângelo Emílio da Silva Pessoa, um bravo historiador que me impressionou com sua paixão pelas pesquisas; é possível que ele não saiba, mas seu exemplo destemido fez escola em mim.

Não creio que o falecido prof. Francisco César Palma de Araújo possa me ler ou escutar agora, ele era um incorrigível agnóstico e crenças em espírito não o empolgava. Mas, contrariando o seu desaparecimento algo está muito vivo, as lembranças do Chico, meu querido *tutor intelectual*. Justamente a tal memória que ele me ensinou ser o patrimônio maior da pessoa, é essa memória que me faz sorrir agora: uma saborosa sensação de ter conquistado aquilo que sonhei junto com ele uma década e meia atrás.

Virei-me sobre a minha própria existência, e contemplei-a
Minha virtude era esta errância por mares contraditórios,
e este abandono para além da felicidade e da beleza.
Cecília Meireles

É que o saber não é feito para compreender,
ele é feito para cortar
Michel Foucault

“Verba movent, exempla trahunt”
(As palavras movem, os exemplos arrastam)
Provérbio romano

RESUMO

Há uma grande expectativa da sociedade para que as empresas ajustem suas operações em processos considerados sustentáveis, minimizando os efeitos da crise socioambiental. Sobretudo é um novo modelo organizacional que precisa surgir o quanto antes, ele é a Administração Sustentável: um rompimento paradigmático que recoloca as empresas como veículo das realizações genuinamente humanas e não o inverso como tem acontecido até agora. Para que esse modelo se concretize deve-se reunir a coragem contestatória para os valores corporativos tradicionais, persistentes e insustentáveis; procedendo à transvaloração dos valores corporativos. O mecanismo de transvaloração é genealógico e usa a tríade estética, ética e política para desvelar a “verdade” corporativa da produtividade, lucratividade e competitividade. Só assim será possível conceber já na formação do futuro gestor um Ciclo do Aprendizado Sustentável que o estimule para outra base de valores sociais e ambientais. É esse Clico que dinamizará o Currículo Sustentável, uma experiência formativa e transformadora para o aluno das graduações em Administração.

Palavras-chave: Educação socioambiental. Sustentabilidade. Responsabilidade social. Aprendizagem. Currículo. Graduação de administração.

ABSTRACT

There are great expectations of society for companies to adjust their operations to the requirements of sustainability, minimizing the effects of environmental crisis. Mostly it's a new organizational model that has to emerge, it is the Sustainable Management: This is another paradigm that sees the company as a vehicle of real human achievement. For this model to work we need to challenge the traditional corporate values, persistent and unsustainable. This is the mechanism of transvaluation, it uses the aesthetics, ethics and politics to criticize the "truth" of productivity, profitability and competitiveness. With this mechanism the universities can educate the future manager using Sustainable Learning, motivating him to another based on social and environmental values. It is this cycle that will build sustainable education, a transformative experience for students of graduate in Business Administration.

Key-words: Environmental education. Sustainability. Corporate responsibility. Learning. Graduate in business administration.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	DISTRIBUIÇÃO DAS DISCIPLINAS ENTRE AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO.....	138
QUADRO 2 -	INDICADORES DE CONHECIMENTO PARA A PESQUISA COM COORDENADORES.....	140
QUADRO 3 -	INDICADORES DE HABILIDADES PARA A PESQUISA COM COORDENADORES.....	141
QUADRO 4 -	INDICADORES DE ATITUDES PARA A PESQUISA COM COORDENADORES.....	141
QUADRO 5 -	RESPOSTAS PARA OS INDICADORES DE CONHECIMENTOS.....	143
QUADRO 6 -	RESPOSTAS PARA OS INDICADORES DE HABILIDADES	144
QUADRO 7 -	RESPOSTAS PARA OS INDICADORES DE ATITUDES.....	146
QUADRO 8 -	INSTRUMENTOS DIDÁTICOS SEGUNDO O USO E PREFERÊNCIA	150
QUADRO 9 -	DIDÁTICAS SEGUNDO OS CRITÉRIOS DE ABORDAGEM, ESPAÇO E FOCO	151
QUADRO 10 -	TENDÊNCIA NO USO E NÃO-USO DAS DIDÁTICAS	151
QUADRO 11 -	TENDÊNCIA NA RECOMENDAÇÃO DAS DIDÁTICAS	152
QUADRO 12 -	PROPORCIONALIDADE ENTRE AS ABORDAGENS METODOLÓGICAS	154

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO SUSTENTÁVEL	179
FIGURA 2 -	CICLO DO APRENDIZADO SUSTENTÁVEL	187
FIGURA 3 -	CURRÍCULO SUSTENTÁVEL	189

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 QUESTÃO AMBIENTAL	15
1.2 EDUCAÇÃO AMBIENTAL	20
1.3 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	23
2 DEBATE AMBIENTAL	29
2.1 DISCURSO, SUSTENTABILIDADE E POLÍTICA	31
2.2 ECOLOGIA PROFUNDA, RACIONALIDADE E PERCEPÇÃO	34
2.3 AMBIENTALISMO, MÍDIA E EMPRESA	36
3 CONTEXTUALIZANDO EDUCAÇÃO AMBIENTAL	41
3.1 DOS PROBLEMAS ÀS POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL	46
3.2 LEGISLAÇÃO, DIRETRIZES E PROGRAMAS	57
3.3 PRODUÇÃO CIENTÍFICA E PROPOSTAS PEDAGÓGICAS	63
4 CONTEXTUALIZANDO RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	73
4.1 RISCOS, ÉTICA NA ECONOMIA E SUSTENTABILIDADE	75
4.2 ECONOMIA, RESPONSABILIDADE E PRÁTICAS EMPRESARIAIS	91
4.3 CETICISMO E FÉ NA RESPONSABILIDADE E SUSTENTABILIDADE	102
5 PESQUISAS SOBRE GRADUAÇÕES EM ADMINISTRAÇÃO	115
5.1 ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO E PROJETO PEDAGÓGICO	116
5.2 ANÁLISE DE CURRÍCULOS E INTERDISCIPLINARIDADE	134
5.3 EXPERIÊNCIAS COM DIDÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS	155
6 PROPOSTA PEDAGÓGICA E ENSAIO CURRICULAR	168
6.1 TRANSVALORAÇÃO DOS VALORES CORPORATIVOS	169
6.2 ADMINISTRAÇÃO SUSTENTÁVEL	175
6.3 PRIMEIROS PASSOS PARA UM CURRÍCULO SUSTENTÁVEL	179
7 CONCLUSÃO	195
REFERÊNCIAS	199

1 INTRODUÇÃO

O tema que será estudado é Educação Socioambiental, especificamente voltada para a formação gerencial nos cursos de graduações de Administração. O problema central é: que educação socioambiental (conteúdos, didáticas e políticas pedagógicas) pode responder aos desafios ambientais da sociedade, impulsionando ações corporativas consistentes? Há a preocupação com a insuficiência da abordagem ambiental nesses cursos o que pode comprometer a partir dos egressos (futuros gestores) ações de efetividade que antecipem ou eliminem problemas sociais e ecológicos com origem nos processos empresariais.

Em dois vértices estão colocados os pontos de confrontação: a produção acadêmica sobre educação socioambiental versus o discurso da sustentabilidade subsidiando a estratégia competitiva da empresa. Partindo-se dessa produção acadêmica que oferta conhecimentos sobre as relações entre sociedade, organizações e ambiente; o que é apropriado no processo de formação gerencial são os elementos instrumentais. Sobretudo, os dados sobre debilidade da natureza e as dicas de como evitar agressões ecológicas; estas, em sua maioria, circunscritas aos hábitos e comportamento do indivíduo. Por outro lado, o teor crítico é o refugo, ou seja, descartado no processo de conversão do conhecimento acadêmico ambiental em didáticas na formação do gestor. Esse teor crítico é rejeitado não por uma análise que aponte inaptidão do conteúdo à forma ou formação do aluno, mas em função do pragmatismo tradicional da área de Administração que atribui valor utópico àquilo que foge às convenções de mercado e racionalidade econômica. Nesse sentido, sabe-se que a parte mais substancial das críticas acadêmicas às questões ambientais refere-se ao modelo econômico incentivador do consumo e à racionalidade mercantil que rege as relações sociais, exatamente os dois pontos fundamentais e fomentadores capitais da existência corporativa.

Durante a formação o aluno de Administração percorre sequencialmente as etapas da percepção, reflexão e ação. Primeiramente ele estará percebendo os conteúdos disciplinares estudados, a exposição de ideias dos professores e a vivência corporativa que pode acontecer já no primeiro ano do curso em função dos estágios ou empregos. Será forçado à reflexão no momento em que seus valores anteriores forem instigados para uma maturidade profissional de enquadramento,

quando sua conduta complacente não couber nas atitudes decisórias típicas dos executivos. Finalmente assimilará para suas ações a racionalidade administrativa que deve assegurar a competitividade empresarial através do planejamento e organização dos recursos, manobrando os rumos estratégicos pela capacidade de liderança de pessoas e controle dos processos.

Particularizando esse processo de formação com vistas aos conteúdos socioambientais, é possível que o aluno reproduza apenas o senso comum compartilhado pela sociedade como um todo, na impossibilidade de ter um currículo que assente o Ambiente no ponto estruturante da formação gerencial. Porque não se resolveu nem pela disciplina nem pela interdisciplina, no currículo dos cursos de Administração há o que se pode interpretar por enxertos de conteúdos que atendem a boa intenção para com a problemática ambiental mais que a efetividade que poderia construir competência gestora e de responsabilidade socioambiental. Então, em seu processo de formação, no princípio o aluno de Administração traz de casa e do seu círculo social a percepção de que o planeta e existência humana estão em risco. Posteriormente e já impressionado com a fala professoral, irá produzir reflexão que internaliza as responsabilidades pelas agressões ambientais em nós mesmos; seguindo até o ponto de encerramento do curso e início das suas atividades profissionais, quando pensará nas ações corporativas sob a perspectiva de um modelo de responsabilidade da empresa com a preservação do ambiente: uso de tecnologias "limpas" e processos menos agressores.

Resgatando o teor crítico dos conhecimentos ambientais compreende-se que a progressividade dos problemas com recursos naturais, condições climáticas, precarização dos indicadores sociais etc. está além da capacidade de reparação prometida pelas empresas. A questão-chave é o modelo econômico em si apoiado no culto ao consumo e na capacidade de racionalizar coisas e pessoas pela lógica mercantil. Isso inibe as tentativas de quebra paradigmática que possa pensar soluções por outra base de valores e outro modo racional. Não significa necessariamente o irromper de uma nova ordem socioeconômica pela implosão das atuais bases de sustentação capitalista ou pelo seu revirar ao avesso dando às contradições o novo sentido para um sistema completamente novo e planejado. É possível transpor sem que se necessite de um transdutor. Aqui a proposta é empreender esforço intelectual para a *transvaloração dos valores corporativos*: a partir de suas próprias bases materiais, dar novo significado à produção, ao

marketing e às finanças na sustentação de estratégias de maior efetividade socioambiental; antecipando e subtraindo problemas, não apenas reparando-os.

Hoje a estratégia competitiva da empresa assimila com avidez o discurso da sustentabilidade que prega um modelo de gestão baseado na responsabilidade socioambiental. A empresa convicta de sua responsabilidade está assim posicionada principalmente pela pressão dos públicos em seu entorno, as opiniões amplificadas pela mídia podem afetar positiva ou negativamente sua principal estratégia: relacionamento com clientes. Estes, uma vez assombrados com o agravamento das condições socioambientais quase sempre associado às atitudes de empresas, tornam-se vigilantes e mais suscetíveis à rejeição de produtos e marcas agressoras. O modelo de gestão pela responsabilidade socioambiental é criado pelo discurso persuasivo da sustentabilidade, mas também o recria na medida em que as ações empresariais geram resultados; dois exemplos: maior fidelização de clientes agregando valor "verde" aos produtos (embalagem biodegradável ou produzida com recicláveis) e impulso nas vendas com ações promocionais que comprometem a empresa em doações financeiras para projetos ambientais (plantio de árvores, preservação de espécies ameaçadas etc.). Ou seja, a identificação da reação positiva dos clientes nessas condições inclui, reforça ou exclui pontos propositivos para uma gestão dita "eficaz" da responsabilidade empresarial.

No topo da agenda corporativa está a sustentabilidade, inscrita ali quase como um elemento poético que deva inspirar as boas práticas da empresa. Sustentável é operar em bases renováveis e limpas, investir nas tecnologias menos agressoras, planejar-se para um futuro que salvguarde as condições de sobrevivência humana e ambiental. Por isso, sustentabilidade é mais discurso que prática; sendo discurso tem o tom sedutor que mobiliza o imaginário e permite conforto existencial. Desse discurso alguns poucos pontos isolados irão coadunarem-se às operações empresariais o que dará corpo ao constructo chamado Gestão de Responsabilidade Socioambiental.

O fato é a insuficiência das ações empresariais na proteção ambiental, porque são reparadoras e circunscritas quando deveriam ser antecipadoras e abrangentes. Para que se caminhe do singular ao complexo necessita-se dispensar o ângulo pragmático e adotar o visionário. Significa que os gestores devem abrir espaços para a criticidade e dessa forma permitir o contraponto e relativização das

fórmulas tradicionais de administrar uma organização. Também considerar a alteridade como capacidade de internalizar as condições ambientais no sentido de existência corporativa; sair da centralidade ("corporacentrismo") e admitir-se um elo dentre muitos que conjugados fazem um só desígnio, a natureza. Consequentemente podem surgir os incentivos à criatividade, já funcionalizada pela transvaloração dos valores corporativos, moldando uma cultura organizacional e modelo gerencial que auxilie efetivamente os problemas ambientais, superando a simples eficácia que é operacional e momentânea.

Então, supõe-se que ao resgatar o processo de formação do estudante de Administração, desafiando o ponto central problemático que deseja afirmar uma educação socioambiental de grande efetividade no currículo, impulsionando nos egressos a capacidade de transvalorar os valores corporativos, gerando espaços e processos de criticidade-alteridade-criatividade; é provável que: a) no princípio da formação a percepção do aluno mude do temor aos riscos do planeta para a convicção de que a condição humana é o cerne das mazelas, das vontades e superações; b) que a reflexão internalize a natureza nele, superando a visão externalizada do "recurso natural"; c) que para além da responsabilidade da empresa no seu compromisso mais evidente de construir imagem comercial, as ações corporativas em nova significação sejam da ordem da inovação ou transgressão, suficientemente corajosa para prevenções ou cortes imediatos nos processos agressores da sociedade e do ambiente.

1.1 QUESTÃO AMBIENTAL

O uso dos recursos naturais sempre existiu, mas no princípio sua extração fazia-se apenas com as mãos e instrumentos que ampliavam um pouco mais a destreza e força humana. Não havia radical distinção no modo como um mamífero conseguia seu alimento e o *homo sapiens* há 200 mil anos atrás. Por isso é importante perceber que a problemática ambiental não é consequência direta do uso dos recursos da natureza, mas a forma e intensidade com que esses recursos são explorados.

O conhecimento técnico acumulado e o desenvolvimento da ciência dedicada à produção faz surgir máquinas com ritmo e vigor que em sua unidade equivalem-se aos muitos trabalhadores. Nesse momento há aumento do volume da extração de recursos naturais e também o uso de matérias-primas que antes não tinham uso ou não eram alcançadas: minério de ferro, petróleo etc. Agora sim, há uma diferença fundamental no comportamento extrativo humano em relação aos irracionais coabitantes do planeta; nossas necessidades básicas são supridas por um modo “cooperativo” da produção, agremiando-se capital e trabalhadores no uso intensivo dos recursos. As necessidades crescentes pelos desejos despertados incentivam novos empreendimentos que buscam na diversidade ecológica as formas, cores, sabores como insumos de produtos encantadores.

Nos dois últimos séculos o mercado das trocas instaura uma economia baseada no acúmulo do capital financeiro pelo mecanismo da produtividade, utilizando intensivamente novas tecnologias na produção de mais bens com o mesmo ou menor nível de custos. Isso significando a extração veloz e voraz dos recursos naturais transformados para consumo, muitas vezes a partir da produção puxada pela demanda superior à oferta.

Inclusive a oferta de produtos vai além das necessidades de subsistência, traz elementos culturais identificando o consumidor a certo estilo de vida parcialmente dependente da classe social, etnia etc. É o simbolismo cultural que dá impulso para a capacidade de consumir para além das necessidades básicas de alimentar-se, vestir-se e proteger-se. Uma nova racionalidade permite outros significados às muitas coisas que sempre estiveram por aí. Os copos e os talheres, se de cristal e prata ou feitos em plástico, tal escolha dependerá parcialmente da ocasião estratificadora das classes sociais: religião, bairro, escolaridade, etnia etc. Em última instância, consumir é ser, mais que existir. Pelo consumo que me construo socialmente apresentável, identificável e apto à cidadania, deveras respeitado. Mas, em qualquer ponto falho do meu consumo, a roupa puída ou carro ignóbil, minha competência profissional será contestada e talvez minha própria sanidade: a contragosto transformar-me no alienígena vil.

Em parte essa explicação cultural do consumo ajuda a entender os motivos da crescente quantidade e variedade de produtos mais que proporcionalmente ao aumento populacional. Significa que de dois pares de sapatos alguém racionalizou que poderia ter outros dois pares diferentes para cada ocasião. Ou que de uma

única televisão na sala para toda a família, mais duas são desejadas, uma em cada um dos dois quartos dos filhos; quem sabe três aparelhos sintonizados em diferentes emissoras. É surpreendente, mas o tamanho médio da família tende a diminuir enquanto, por exemplo, a densidade de aparelhos para telefonia móvel supera 100% em alguns países de economia forte, ou seja, mais de um equipamento por pessoa. Nisso não há relação direta, mas uma pista para entender que a lógica do consumo em parte pode explicar-se pela tendência à individualização; o aparelho celular é seu ícone e a convergência tecnológica para dentro dele (jogos, Internet, música etc.) mostra o movimento da personalização para atender a singularização da clientela.

Ainda com o exemplo desses aparelhos de telefonia móvel, sua densidade na sociedade também cresceu em função da estratégia de obsolescência planejada, quando o volume de vendas pode ser sustentado em taxas competitivas com o encurtamento do ciclo de vida dos celulares. São feitos lançamento de novos modelos a cada semestre e o apelo promocional das comunicações na mídia encarrega-se de provar que o aparelho que temos é arcaico e ridículo se comparado ao novo modelo que atrairá as pessoas de bom senso. Essa estratégia é difundida em muitos ramos industriais, implica no descarte mais frequente daquilo que ainda funciona e que por uma mudança de percepção aparenta ser inadequado. É comum as pessoas que portam um celular terem na gaveta de suas casas outros aparelhos sem uso; ficam ali encostados porque não há valor de troca: muitos já o possuem, outros tantos só pensam em trocar por um modelo novo. Em breve esses celulares serão descartados, muitos junto com o lixo doméstico. Bom lembrar que eles se classificam como resíduo sólido de longa permanência no ambiente, sobretudo que dentro deles há a bateria com capacidade de contaminação do solo e água.

Um agravamento, os artefatos estendidos aos produtos: o sanduíche envolto em papel, colocado na caixinha de papelão e servido na badeja forrada por toalha também de papel; após a refeição rápida sobra uma enormidade de lixo. A praticidade é identificada com o estilo de vida contemporâneo, quase todos parecem ter pouco tempo para os afazeres e é fundamental a agilidade para desenrolar o cotidiano. Por isso a predileção pela pronta entrega fortemente embalada e os descartáveis.

Enfim, tem-se aí um paradoxo fundamental: o planeta circular não sustenta uma economia linear. A organicidade ambiental depende do equilíbrio ecológico

ritmado pelas cadeias alimentares, ciclos climáticos e renovação da flora. Processos produtivos intervenientes fazem a extração de recursos naturais à velocidade superior de renovação, mesmo as tentativas de cultivo ou substituição de insumos por recicláveis não são suficientes para evitar a entropia. Principalmente no fim da linha do progresso econômico avolumam-se os dejetos orgânicos, resíduos sólidos e toxinas; estes poluentes tão habituais às nossas vistas: as águas turvas, o céu cinza e os carrinhos abarrotados dos "catadores" de lixo sôfregos em dar valor ao que fora sepultado pelo sistema. Essa retidão do modo de produção é incoerente; simplesmente não existe "jogar fora" se sete bilhões de pessoas compartilham o planeta, confinados dentro dos 30 mil quilômetros de circunferência.

O aquecimento global é o fenômeno ambiental mais assustador, talvez pela sua abrangência mundial; a poluição do ar e tempestades atípicas não reconhecem fronteiras. Por serem planetárias, as preocupações e discussões tendem a ser socializadas em fóruns mundiais, ao mesmo tempo em que os temores constituem-se privativos; estes facilmente identificados pela safra recente de filmes *hollywoodianos*: "A Estrada" (direção de John Hillcoat) e "O Livro de Eli" (dirigido por Albert Hughes e Allen Hughes).

O debate acerca das causas e consequências do aquecimento global polariza-se entre céticos e ativistas. Tais céticos tentam mostrar que o fenômeno é mais um ciclo climático de aumento de temperatura reconhecível em outras eras do planeta, inclusive o fator social (ação humana) é a variável de mínimo impacto. Já os ativistas usam evidências atuais nas suas defesas, por exemplo, a identificação do mês de março de 2010 como o mais quente de todos os tempos, distante do padrão dos ciclos climáticos anteriores. Também o paralelismo entre o aumento do CO₂, pela atividade humana e industrial, e da temperatura: fenômeno identificado pelas prospecções de gelo que mostram nas camadas estratificadas os séculos da ação climática.

Inclusive, o mesmo gelo do Polo Norte que revela a "régua" escalar do aumento do CO₂ concomitante à da temperatura, é vítima do aquecimento. Algumas pesquisas estimam que até 2015 o oceano Ártico esteja por completo derretido; sua influência na elevação do nível do mar não será relevante, mas a extinção de espécies e empobrecimento da biodiversidade é preocupante.

Também a biodiversidade está na agenda principal da polêmica ambiental. O desmatamento de florestas e desfiguração topográfica em busca dos insumos

produtivos diminuem drasticamente a variedade da flora e fauna. A questão não está apenas na estética botânica ou no preservacionismo de exemplares animais; o desaparecimento de espécies implica no desequilíbrio da cadeia alimentar e resulta no aumento ou diminuição de predadores e caças, insuficiência de alimentos e proliferação de hospedeiros impregnados de organismos nocivos aos seres humanos.

A queda da biodiversidade extrapola a causa humanitária e consegue comover até a razão econômica. Diante da escassez há um incremento do valor mercantil de plantas, frutos, animais, bactérias etc. que são utilizados em produtos alimentícios, utensílios e farmacológicos. Junto disso a consolidação do tal "mercado verde", estimulado pela força ideológica da sustentabilidade, faz crer que a riqueza de uma nação está na diversidade dos seus recursos naturais.

Esses problemas ambientais que três décadas atrás eram objetos de estudo restritos aos campos da botânica, zoologia e ecologia agora ganham interesses difusos em estudos jurídicos, sociológicos, educacionais, entre outros. Compreende-se que o manejo ambiental impacta os aspectos Social, Econômico e Político.

O impacto Social vê-se na precarização da vida urbana quando as pessoas são obrigadas ao convívio com poluentes livres na atmosfera, desastres por enchentes de rios assoreados ou canais pluviais entupidos por lixo. Também os riscos de epidemias que abarcam milhares de vítimas, potencializadas pelo estilo confinante das grandes cidades. Por outro, lado a franja empobrecida de muitas sociedades impele as pessoas em atos agressores para o ambiente; por exemplo, a notícia impressionante em abril de 2010 informando que camponeses chineses mataram toda a vida aquática do lago na província de Anhui jogando mais de 500 quilos de pesticida. A intenção era transformar esse lago em um grande "tanque" para cultivo de plantas ornamentais e medicinais de alto valor financeiro para mercado.

Parcela do impacto Econômico está expresso na volumosa legislação ambiental que obriga a proteção ecológica em novos processos fabris, aumentando o custo da produção. A tentativa é evitar a deterioração dos recursos naturais, dificultando a aquisição de insumos de qualidade; por exemplo, a crescente contaminação das águas que coloca em risco a principal matéria prima nas indústrias de bebidas.

Por fim, o impacto Ambiental coloca-se sobremaneira na gestão das cidades; a destinação do lixo e o esgotamento dos aterros sanitários é uma das problemáticas mais visíveis. Isso desvela o movimento de uma política desenvolvimentista à frente da perspectiva da qualidade de vida. Também incomoda pensar que as iniciativas legislativas estão apenas dentro das responsabilidades limítrofes dos estados e municípios, enquanto que os problemas ambientais tem tal mobilidade que ignoram a soberania dos governos. Em função disso alguns rios são protegidos por leis municipais para despejos de poluentes industriais, nada impedindo que quilômetros acima desse rio outro município não tenha a mesma restrição e a contaminação desça neutralizando os esforços do vizinho.

1.2 EDUCAÇÃO AMBIENTAL

A educação ambiental nas escolas é incentivada pelos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) através dos estudos transversais. Conhecimentos vindos de cada disciplina devem dar um todo compreensivo às questões ecológicas e sociais, incentivando os alunos nas suas atitudes de preservação e reforço de valores para uma sociedade sustentável. Também o ensino superior está comprometido a partir da Lei 9.795 de 1999 que institui a Política Nacional de Educação Ambiental, alcançando todos os níveis da educação forma e não formal.

A interdisciplinaridade é tentada a partir dos currículos escolares, também surgem disciplinas específicas no ensino superior. Por exemplo, no conteúdo ofertado em algumas faculdades é possível ver as disciplinas "Responsabilidade Social" e "Sustentabilidade", mostrando o comprometimento com a política educacional e, sobretudo, uma tendência de "atualizar" conteúdos diante dos temas emergentes e debates mais visíveis da sociedade.

Em geral as didáticas ambientais estão superando o intuito de transmitir conhecimento, preferem atividades vivenciais para trabalhar a percepção dos alunos frente aos ciclos naturais e os riscos da quebra de equilíbrio ecológico por vias do comportamento humano e industrial. Inclusive os treinamentos corporativos do tipo *outdoor training* (treinamento ao ar livre) usam a vivência junto à natureza para despertar novos significados na relação das pessoas e empresas com o ambiente.

Parte das fontes teóricas e pesquisas pedagógicas da educação ambiental apresentam um viés preservacionista, suas proposições informam sobre o comportamento descuidado com a natureza e a importância de salvaguardar os vestígios de um ambiente "natural" para as próximas gerações. Dentro do mesmo campo científico pedagógico algumas pesquisas caminham por outro lado, revelam que a educação ambiental não pode restringir-se à instrumentalização do aluno para que saiba preservar, muito menos por o peso da culpa nos seus atos cotidianos de consumo e desperdício. Essa contraproposta quer ampliar o campo crítico do aluno, fazendo-o perceber que os aspectos sociais e políticos são os determinantes para a reconsideração de uma sociedade equitativa, por consequência mais perceptiva na experiência de vida (re)integrada à natureza.

Há um dilema longe de ser solucionado; a interdisciplinaridade é recomendada nas propostas pedagógicas, ao mesmo tempo em que se percebe a dificuldade de materializá-la em ações didáticas. Já a formação do docente é disciplinar, antes disso sua própria experiência discente foi disciplinada pela organização sectária das áreas do conhecimento: biológicas, matemáticas, humanas e sociais. Em alguns momentos a interdisciplinaridade pode estar sendo confundida com a adaptação do conteúdo disciplinar à temática ambiental; por exemplo, o professor de história acrescenta às suas explicações da industrialização no Brasil o fato de que a política desenvolvimentista de meados do século passado pretendeu gerar emprego e renda, inadvertidamente acelerou a pressão por recursos naturais e despejos poluentes.

Interdisciplinaridade é mais que a simples adaptação de conteúdo. O aluno deve ser capaz de relacionar os assuntos curriculares em um sentido explicativo e por ele ter condições críticas de pôr-se contra as causas complexas da agressão ambiental; motivado para reivindicação de políticas públicas zelosas da natureza. Um exemplo de interdisciplinaridade mais efetiva é esse: pelos estudos da história o aluno percebe que a industrialização tem conexão com as forças globais de expansão econômica (geografia), o ecossistema é afetado pela exploração de recursos naturais tratados como matéria-prima (biologia) na indústria, ao fim da cadeia produtiva os resíduos sólidos e poluentes são liberados no ambiente contaminando solo, água e ar (química), por isso o fenômeno da entropia (física) torna-se relevante como teoria capaz de projetar riscos iminentes para o planeta.

Uma forma de forçar o rompimento disciplinar na educação ambiental é extrapolar a sala de aula, buscando espaços e atividades interativas que possam ser manipulados pelos alunos, em uma posição mais realista e próxima das ocorrências ambientais. Muitas escolas promovem visitaçaõ às reservas ecológicas, gincanas para a reciclagem do lixo, campanhas de esclarecimento e conscientização comandadas por alunos em suas casas e bairros.

Mas, a simples exposição do aluno frente aos fenômenos da natureza (ou dar-lhe ofício de defensor ambiental) não implica que seu comportamento exemplar na escola seja coerente com a experiência em família e na comunidade. Há vários indícios para as atitudes dos escolarizados em dissonância com a educação ambiental que receberam. Por exemplo, sua preocupação com a separação de lixo na escola *versus* a ausência de percepção quando no caminho de casa ele descarta na calçada a embalagem de um sorvete.

O bom desafio das práticas pedagógicas para a educação ambiental está no modo de trabalhar valores sociais na escola que sejam também significativos no âmbito familiar e comunitário do aluno. Por ora, parece que a busca por desempenho escolar estigmatiza esse aluno mais para a produtividade nos estudos (chegar à universidade), dissociando-o do compromisso social. Por isso ele será exemplar nas tarefas ecológicas da escola em busca das notas e reconhecimento dos professores. Mas, em casa é possível que não lhe pareça absurdo descartar as pilhas descarregadas do seu *player* portátil de música no lixo orgânico da cozinha.

É evidente a centralidade do currículo para a educação ambiental, não poderia ser de outra forma. A tradição escolar faz girar os professores na órbita das disciplinas e os alunos presos à gravidade dos professores compõem um sistema cíclico periódico que remonta séculos atrás. Por isso a crença no currículo como melhor veículo da educação ambiental, já partindo da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) que ordena a conformação de currículos, organizados pelos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) fruto dos esforços de muitos pedagogos.

Não é o caso de negar o currículo, mas de compreendê-lo como ponto de saída para as soluções pedagógicas da educação ambiental, não como ponto de chegada de uma vertical imposição de autoridade política e científica. Ao menos nos afazeres da educação ambiental, o currículo deve desafiar a capacidade do professor de conduzir seu próprio conhecimento na busca de conteúdos significativos, vindos do entorno sociocultural mais próximo dos alunos.

O currículo para a educação ambiental não deve desafiar o aluno em sua indolência, muito menos prestar-se à avaliação clássica quantitativa e estratificadora (quem aprendeu, quem não aprendeu). Ele deve ter um tom fantástico que auxiliará os professores na captura dos interesses motivados, conduzindo experimentos extensivos para as quatro partes vivenciadas: família, escola, amigos e trabalho.

1.3 RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

As empresas deparam-se com uma situação inusitada, suas convicções liberais são atormentadas pela consciência(?) ecológica e seus instintos lucrativos devem ser camuflados por uma pretensa responsabilidade social. *Laissez-faire* é o estado de leveza, liberdade de mercado, o ser e fazer das empresas ao sopro das demandas ditadas por tal lei "natural". Mas, é o peso da responsabilidade socioambiental que vem sendo experimentado por elas, o existencial parece ter tomado espaço no mundo corporativo.

A definição clássica de empresa é aquela erguida pelo tripé dos recursos materiais, financeiros e humanos. O movimento empresarial impulsiona-se pelo lucro que faz agir o processo gerencial capaz de planejar, organizar, liderar e controlar. O ato empresarial inicial é quase sempre solitário; no princípio alguém empreende com suas ideias, agremia uns poucos entusiastas e demonstra coragem acima do nível de riscos percebidos. Então surge a organização empresarial, um sistema fechado com *inputs* vindos do ambiente (empregados, matérias-primas, insumos etc.) e *outputs* direcionados para o mercado-alvo (clientes, parceiros, governos etc.). Em seu ciclo de vida a empresa vai adquirindo maior complexidade e seu sistema fechado do início torna-se capilar e flexível; é a capacidade estratégica de plasmar as operações à semelhança do mercado onde atua ou deseja atuar. Dessa biografia que a empresa concebe a ideia vulgar de Ambiente: ele é o campo dos embates concorrenciais, onde se extrai os recursos que alimentam as operações. Em certa medida a missão corporativa é domesticar o ambiente às necessidades civilizatórias da sociedade.

As comunicações empresariais pelo viés mais subjetivo são instrumentos de cristalizar em verdades imagens propositadas que desfilam ilusões. Tais

comunicações são práticas de anunciar produtos, construir valor institucional e personificar uma marca que mobilize os sentidos do consumidor. Exatamente por essas ações comunicacionais que as corporações tentam convencer a audiência de que possuem atitudes ambientais positivas. Elas usam imagens de catástrofes ecológicas para amedrontar e corrigir a indolência humana, ou tocam nas motivações das pessoas para um mundo melhor usando clichês sentimentalistas de amor à natureza.

Na empresa, tradicionalmente a expressão "ambiente" vem das práticas de estratégia, por elas aponta-se para o alvo a ser derrotado: concorrência, custos elevados, baixa produtividade etc. Muitas obras da bibliografia sobre estratégia dizem simplesmente que ambiente designa o mundo exterior à empresa. É o espaço dinâmico sobre o qual o Administrador deverá traçar planos de movimentação em direção aos objetivos corporativos; estes quase sempre formalizados em cifras de lucratividade, produtividade e competitividade. Outro espectro visto do ambiente é que dele virão ameaças e oportunidades e que o espaço é habitado pelos *stakeholders*, jargão corporativo que identifica pessoas e organizações que tem a ganhar ou a perder em função das estratégias da empresa.

Portanto, na racionalidade empresarial o ambiente é povoado por variáveis que assumem valores mensuráveis e distintos em cada perspectiva estratégica. Os temas ecológicos que responsabilizam as empresas fazem parte dessas variáveis, o que se mensura é a escassez de recursos, a animosidade das leis ambientais, entre outros. Há uma ironia involuntária nesse aspecto variável concedido pela empresa aos fatos com origem na natureza. Ver-se-á que o objeto fortuito é a empresa imanente ao ambiente e que a regência ecológica (por si) é pelo *continuum* em seus ciclos. De forma simplificada, é a empresa a variável interveniente em um campo de constâncias dos ritmos da natureza.

Das mais novas tecnologias gerenciais a gestão da responsabilidade socioambiental é uma aproximação instrumental à problemática ambiental, ainda arraigada na postura pragmática executiva, pouco tendo de exercício reflexivo e crítico. Em um primeiro estágio, esse gerenciamento responsável é reativo aos movimentos sociais e legislações protecionistas. Seu desdobramento promocional ganha notoriedade com campanhas de comunicação que pretendem agregar responsabilidade socioambiental às empresas. Recentemente as pressões vindas da mídia impulsionaram até a cúpula executiva abordagens mais politizadas, não por

acaso dentro de uma coreografia conhecida como governança corporativa. Tal governança vislumbra também o resultado social ou o benefício da existência da empresa para a sociedade em geral, sem esquecer o costumeiro zelo pelo lucro e dividendos.

É com esse recente figurino executivo que gestores discursam suas visões e convicções, um clima "narcisístico" que os fazem crer na potência corporativa para resolver problemas socioambientais. O mecanismo discursivo-ideológico tece imagens e a competente oratória toca a fé da audiência. O impertinente disso é que no âmbito das emoções o simulacro do ambiente é internalizado pelos ouvintes, uma modalidade de sensibilização que mais aliena que conscientiza porque não rompe o paradigma que se referencia na posição de exterioridade ambiental. Em outro dito, a construção imagética idealiza e abstrai as questões ambientais, colocando-as dentro da lógica economicista e tecnicista, enquanto que o mundo imperativamente complexo continua indecifrável, murmura o inaudível e trama o imperceptível; não cessa em seu esgotamento.

Há uma disputa pelo batismo da sociedade contemporânea; como nomeá-la? Sociedade informacional, pós-moderna, do conhecimento, organizacional; o que liga todas essas tentativas é a constância do protagonismo das corporações. O charme de nomear é irresistível, se for considerado o antropocentrismo como fenômeno social que conjugou todas as coisas pela experiência *sapiens*, então não é exagero aqui e agora nomear a visão de mundo hoje de "corporacentrismo": são os valores corporativos que dão significado e movimento à sociedade, sobretudo são esses valores corporativos da competitividade e lucratividade que funcionalizam até os governos em suas políticas públicas. É mais relevante a aspiração da "pessoa" jurídica que a necessidade da pessoa "física"; a empresa é um fim em si mesma e as pessoas são o veículo com o qual ela pretende atingir os objetivos.

Por isso a aura heroica com que as empresas são vistas, convocadas, cobradas e execradas; não há crença na ação do indivíduo (romantismo) nem no agrupamento de interesses na sociedade civil (ativismo utópico). A emergência ambiental clama à verdade científica, inclusive, o que não é a ciência institucionalizada se não a corporação cientificamente gerida? Uma ética empresarial formulada por conselheiros (fonte da "consciência" corporativa) dá nova percepção mostrando que sua conduta de responsabilidade social é condição existencial: o mercado é a soma de pessoas, pessoas fazem as empresas,

empresas coabitam o planeta. Esse “peso” ético é fardo que disputa espaços nas atuais estratégias competitivas.

Racionalmente, esse fardo serve para assentar os pés corporativos no chão; os esforços e renúncias para a construção de uma responsabilidade socioambiental deixam a sensação de assepsia da economia: ainda que capitalista, poderá ser sustentável.

Aqui é o ponto de chegada desta Dissertação, a formação gerencial para um modelo de gestão satisfatoriamente sustentável, de responsabilidade socioambiental.

Tal formação gerencial pode partir das graduações em Administração; geralmente duram quatro anos e oferecem uma matriz curricular composta por conteúdos relativos ao pensamento administrativo histórico e contemporâneo, análises de mercado e consumo, processos produtivos e operações logísticas, gerenciamento de pessoas e desempenho, controles financeiros e rentabilidade. Também os recentes cursos superiores tecnólogos oferecem a formação gerencial, posicionam-se como mais específicos e de menor tempo de duração; dois anos e meio em média. O aluno do tecnólogo faz a opção pela formação gerencial simultânea à especialidade desejada; alguns desses cursos são: gestão comercial, gestão de recursos humanos, gestão financeira, entre muitos.

As pós-graduações do tipo especializações para a área gerencial recebem parte dos alunos da graduação em Administração e tecnólogos de cursos de gestão que estejam crescendo na carreira corporativa ou empreendedora. Também são as opções tardias para egressos de outras áreas, atendendo a necessidade de suprir o déficit de formação para quem já vivencia funções gerenciais, ou de impulso para carreira de químicos, engenheiros, economistas, etc.

Os conhecimentos técnicos do Administrador abrangem várias áreas em função do próprio desafio de gerir uma organização (empresa, sindicato, fundações etc.). Ele precisa enfrentar problemáticas jurídicas, tecnológicas, contábeis; além dos fenômenos sociais explicados pela psicologia, sociologia e economia. Inclusive, isso dificulta a delimitação de interesses dos vestibulandos diante de um currículo tão variado. Por outro lado, parcela das motivações para essa profissão está na grande oferta de vagas para estágio e emprego que privilegiam o graduando em Administração. A abrangência da sua formação também é bem avaliada quando

percebe que pode atuar em qualquer ramo de atividade nas empresas públicas, privadas, governos e organizações não-governamentais.

Durante a formação gerencial o aluno deve adquirir capacidades essenciais para planejar, organizar, liderar e controlar empreendimentos. A habilidade de comunicação é essencial para que consiga traduzir a missão corporativa em objetivos e metas das áreas e pessoas na empresa. Essa comunicação também fortalece a habilidade persuasiva de convencer as pessoas para as tarefas e projetos empresariais. Outra competência requerida é a liderança como exercício de agrupar e conduzir equipes na direção dos objetivos e metas, adaptada às características operacionais de cada área e ao nível cultural dos subordinados. A formulação de decisões possivelmente é a competência mais distintiva e que empresta um significado próprio à profissão do Administrador. O que diferencia aquele que gerencia do que não gerencia é o poder da decisão; para isso deve acessar as informações estratégicas e articulá-las na definição do rumo da empresa.

Alguns cursos de formação gerencial acrescentaram conteúdos de consideração ética, ressaltando a importância das organizações no desenvolvimento econômico, social e o impacto das decisões gerenciais na vida do empregado e comunidades. Em termos de disciplinas, surgem na última década os programas para responsabilidade social empresarial e sustentabilidade, preocupados com os temas emergentes e a forma como eles interferem nas operações corporativas. As aulas levam informações sobre a legislação ambiental, modelo de qualidade e certificação comprobatória da responsabilidade social da empresa, balanço social das medidas preservacionistas, além das modalidades de incentivo aos projetos socioambientais.

Aquelas três habilidades essenciais do administrador (comunicação, liderança e decisão) estão em função de outra dimensão competente: a Atitude de colocar em ação e tornar efetivo o que foi pensado, planejado e concordado. Diferentemente dos conhecimentos técnicos e as habilidades, a atitude é de difícil instrumentalização, constrói-se fundamentada pelos valores culturais que a pessoa traz da sua experiência familiar e em sociedade.

Inclusive, ao confrontar os alunos com as prescrições de uma gestão guiada pela ideia da sustentabilidade, alguns terão fácil identificação com os temas e outros tratarão os conteúdos com estranheza e certa apatia. Isso porque a questão socioambiental, antes de chegar às corporações, mostra-se nos comportamentos

individuais e costumes dos grupos; alienados ou intencionados pela causa ecológica. Por isso que a **dedicação desta Dissertação é para uma “intervenção” de valores socioambientais no modo como o Administrador gerencia o empreendimento.**

A empregabilidade é mais uma competência gerencial, mas que extrapola os currículos. Em dias de forte competitividade pelos empregos e o próprio estreitamento das oportunidades profissionais em função da tecnologia produtiva que enxuga as vagas; graduandos e egressos dos cursos de Administração devem possuir a capacitação adicional para manterem-se empregados. Aconselhamentos de carreira fornecem as fórmulas para tecer uma rede de relacionamentos e tornar-se visível para as oportunidades profissionais. Também os investimentos em educação continuada através das pós-graduações e cursos de aperfeiçoamento ajudam na maior "imunidade" nos momentos de demissões em massa na empresa.

Já o empreendedorismo é o caminho alternativo ao emprego e ganha tal notoriedade que muitos cursos de Administração o disponibilizam na grade de disciplinas. O aluno poderá ter seu próprio negócio, basta acrescentar aos seus conhecimentos técnicos gerenciais a habilidade visionária para mapear oportunidades e saber despertar em si a pulsão para a ação empreendedora. Há um viés retórico do empreendedorismo naturalizando o ímpeto da "livre iniciativa" em qualquer um, ignorando o fato de que ele talvez não seja uma simples opção, mas proibitivo para muitos os que não terão acesso aos requisitos mínimos para empreender: acesso às fontes de financiamento, por exemplo.

Por fim, a promessa frustrada do pleno emprego em nossa contemporaneidade deixa todos muito mais criativos, pressionados para equacionar a tendência infatigável do desaparecimento de postos de trabalho. A empregabilidade é a tecnologia de manter-se longe do descarte e o empreendedorismo resgata as almas aflitas dando o conforto da alternativa. Se não for nem por um nem pelo outro, há a chance de empregar-se no "mercado verde". Essa é a recente propaganda empresarial e governamental para dar alento aqueles anacrônicos desempregados. O mercado verde representa as chances de uma ocupação "verde" no turismo ecológico, indústria da reciclagem, vagas em ONGs e toda sorte de coisas que ainda irão surgir às sombras da preocupação com a sobrevivência humana no planeta.

2 DEBATE AMBIENTAL

Várias pesquisas demonstram que o tema ambiental preocupa, informa e até modifica aspectos do comportamento do brasileiro. De uma década para cá a conscientização ecológica cresceu 30%, conforme pesquisa encomendada pelo Ministério do Meio Ambiente ao Vox Populi (BRASIL, 2010). Desde 1992 essa pesquisa monitora as opiniões sobre temas-chave da agenda ambiental. O estudo mostrou que 49% das pessoas não consideram exageradas as preocupações ecológicas e que parte delas mostra domínio de conceitos complexos (efeito estufa, biodiversidade etc.). Mas, essa maior consciência não é acompanhada de atitudes disseminadas, principalmente porque as pessoas com maior envolvimento nas práticas ambientais ainda estão na classe de alta renda, moradores de centros urbanos e com maior escolaridade.

Por outro lado a pesquisa IBOPE a pedido da WWF-Brasil (WWF, 2010), revela que 25% dos brasileiros tem algum tipo de comportamento adequado à sustentabilidade ambiental, principalmente separar o lixo. O estudo mostra que o problema emergencial está no estilo consumista das classes A e B, em função do planeta ter superado em 25% o esgotamento dos recursos capazes de renovação.

Esse estilo de vida foi analisado pela perspectiva do consumo sustentável na percepção dos jovens no Brasil. O estudo do Datafolha feito para o Instituto Akatu (INSTITUTO AKATU, 2010) mostra que a preocupação número um é a carreira profissional, na sequência vem os interesses pelos prazeres junto à natureza (49%), música (45%) e amizades (42%). A pesquisa identifica atitude individualista do jovem, em várias respostas ele não se percebe como parte de muitos fenômenos ecológicos: 24% acham que comprar e descartar impacta muito pouco sobre eles próprios. De certa forma, consumir é a principal via que liga os jovens com a sociedade; mas, é interessante que a ideia de “consumir de forma consciente” foi identificada como valor junto aos entrevistados: 62% concordam que devam ter consciência ambiental quando comprarem algo. Isso contradiz outra afirmação vista nas entrevistas, 56% dizem que “ter mais do que possuo hoje me faria uma pessoa mais feliz”.

O debate ambiental nas campanhas promocionais, aulas nas escolas, discursos políticos e movimentos ativistas são as principais fontes de informação

sobre os fatos e propostas ambientais para a sociedade. Por isso é importante a síntese apresentada neste capítulo, propositalmente em formato de “colcha de retalhos” para que se aproxime do efeito aparentemente incoerente das opiniões nas várias classes e setores da sociedade.

O que estrutura o debate no seu ponto de disputa por influência é o discurso, ele proporciona a compreensão entre locutores e, sendo assim, constitui os sujeitos a partir da produção de sentidos. É o campo agregador das condições de linguagem e formas de saber entre as pessoas, possibilitando a compreensão da relação entre a linguagem e a ideologia. Inclusive a constituição ideológica é o que constrói o sujeito em sociedade mediando suas relações com suas formas de existência.

Portanto, o discurso é parte das formas de conhecimento e não está isolado em espaços restritos e de importância singular. O discurso entrelaça em significados a linguagem e a sociedade dando ao sujeito condições de significar ao mesmo tempo em que vai significando seu mundo vivido. Inclusive, o significado não é dado por antecipação, dentro dele há toda sorte de determinações históricas herdadas por onde percorreu e se deu as disputas para tê-lo explicado (PECHEUX, 2009).

As instituições de ensino estão entre as que mais marcam o discurso ambiental e isso justifica o interesse pedagógico nos estudos desta Dissertação. Por elas o público aprende os instrumentos de preservação mais que os fenômenos ecológicos, ou seja, um saber ambientalista mais que do ambiente. Nesse discurso educacional é mais comum a conscientização do educando usando o mecanismo da “culpabilização” com uso de fatos sensacionalistas que devem instruir o melhor comportamento ambiental de todos.

A questão problemática desse discurso é que se coloca no comportamento humano individualizado o que na verdade é resultado histórico, social e processual. A educação ambiental voltada para crianças e jovens, através dos livros e cartilhas, tende a fechar-se em explicações esquemáticas a-históricas e pouco politizadas, mantendo fortemente os sentidos presos na natureza como objeto de observação contemplativa. Sobretudo a perspectiva é da autoridade daquele que escreve e não para quem se escreve; totalmente contrária ao princípio mais básico da educação (ORLANDI, 1996).

2.1 DISCURSO, SUSTENTABILIDADE E POLÍTICA

No campo científico distingue-se o formalismo de quatro discursos voltados às questões ambientais e ecológicas. Os ecólogos enfatizam como objeto de análise os organismos e ecossistemas, de certa forma dissociam as estruturas sociais humanas como componentes ecológicos. Por outro lado, os cientistas sociais que estudam o ambiente reintegram as interações sociais e materialidade cultural aos fenômenos ecológicos. Desde a década de 50 eles inspiram os movimentos ambientalistas que interpretam a dimensão humana como causal e que não deve ser esquecida, ao contrário, encarada como alarme para os riscos no futuro. Enquanto que os ecólogos preferem métodos descritivos da natureza, os cientistas sociais usam as proposições e normatizações como resultado de suas análises.

Também há a ecologia humana na tentativa de romper a segregação entre o biológico e o social, colocando como elo o ser humano. Os estudos versam sobre as relações entre pessoas e seus ambientes, adaptados às condições de interveniência humana. Uma derivação é a ecologia social, ela observa no aspecto mais amplo a sociedade em sua relação com o ambiente, importando-se mais com o impacto das atividades sociais no ambiente, com origem do modo de produção, tecnologia e consumo (MELLO, 2006).

Sobre esse aspecto é recorrente a crítica acerca do mito do progresso; as condições produtivas nunca foram tão favoráveis para as questões da alimentação, saúde e bem-estar em geral, mas no outro lado da história vê-se fome, poluição que adoecer pessoas e riscos de toda ordem. Esse é o déficit agora percebido do discurso desenvolvimentista que por muito tempo empolgou a ciência, empresas e governos na marcha de um progresso certo e irrefreável. A relativização do que é progresso passa por análises humanísticas, sociais e ambientais e força outros indicadores, afrontando deliberadamente os detentores do discurso mítico até então. Estes deram sentido ao capitalismo como arena de livre iniciativa capaz de gerar incansavelmente os produtos para os desejos do consumo e a promessa de abundância que no futuro próximo iria servir todas as pessoas dentro do jogo de mercado

Nesse ritmo compreendem-se os níveis agressivos de uso dos recursos naturais e o desperdício na cadeia produtiva e consumo por conta do estímulo ao

descarte e obsolescência precoce. As corporações mais que quaisquer outras organizações modernas foram ávidas na aplicação de soluções tecnológicas para produtividade, muitas delas de forte impacto negativo no ambiente e sociedade. Por isso a fácil identificação delas como vilãs dessa lógica de progresso irresponsável. Mas, mesmo diante de tantas incoerências, não há um modelo econômico alternativo suficientemente discutido e convincente, apenas algumas utopias em construção (DUPAS, 2006). Nem por isso o exercício da crítica pode desanimar, deve-se superar o mito do progresso e tomar autonomia em proposições criativas partindo do possível em direção ao modelo reordenado pelas necessidades humanas de existência e bem-estar.

Uma dessas tentativas de reordenar essas necessidades é a proposta polêmica da sustentabilidade. Ela surge na década de 80 por ocasião da criação da Comissão Mundial para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, inclusive essa iniciativa fundamentou o evento internacional de 1992 para a questão ambiental realizado no Brasil, a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento ou ECO-92. As propostas informam que é possível conciliar o crescimento econômico com a proteção ambiental enquanto bem-estar e patrimônio para o futuro, bastando reorientar interesses políticos e investimentos com uso tecnológico e capacidade gestora nas soluções dos problemas socioambientais.

A polêmica que cerca essa proposta de sustentabilidade é que ela pode ter duas interpretações, uma radical e outra conservadora. Ou ela é vista e militada para as questões de justiça social, democracia participativa e consequente respeito ambiental para preservação ecológica; ou ela é parte da fundamentação econômica que propõe crescimento sustentável pelas bases capitalistas, apostando na responsabilização das organizações empresariais por uma ética que alie o livre mercado à proteção ambiental (HERCULANO, 1992).

Essa proteção ambiental também tem o sentido de proporcionar a qualidade de vida, minimizando poluentes no ar, conservando mananciais de água e desenvolvendo produtos compatíveis com os ciclos ecológicos. Desde a revolução industrial os impactos das atividades fabris na precariedade do trabalho e urbanização já colocavam em debate a qualidade de vida. Após a segunda guerra mundial alguns governos discursavam o crescimento econômico, educação e emprego já pela lógica da qualidade de vida; considerada um entre os principais indicadores do desenvolvimento da nação.

Rapidamente os índices de qualidade de vida passam a parametrizar as análises de organizações não-governamentais (Organização das Nações Unidas, Organização Internacional do Trabalho etc.) dando condições comparativas entre os países desenvolvidos e os empobrecidos. Esses indicadores somam às condições de subsistência as necessidades de realização humana mais plena. Por isso a recente derivação do termo para "desenvolvimento humano", entendido em sua condição de bem-estar, felicidade e qualidade ambiental para a vida das pessoas (GUIMARÃES, 2005).

O exercício desse direito é a parte mais confusa a partir da compreensão do que tem que ser feito. Há muitas dúvidas se o caminho é pela esfera pública ou pelas articulações não-governamentais. Percebe-se o declínio dos interesses na via pública quando comparada ao maior espaço dedicado aos afazeres privados e cada vez mais individualizados. Porém, há de se discutir se a crise ambiental e o aquecimento dos debates sobre proteção, risco e futuro não têm exatamente essa capacidade de resgatar a atenção da população para a condução política de assuntos tão emergenciais. Ou exatamente o contrário, na iminência de uma grande crise ambiental, a pouca efetividade das propostas causa descrença e incentiva um mecanismo protetor a partir das atitudes pessoais em um "salve-se quem puder" (certa anomia). Facilmente são feitas apostas colocando como determinante a mudança de tudo e todos para só então reconstruir a sociedade sustentável e justa. Mas, as chances realistas podem estar em uma experiência política diferente, que surja das relações comunitárias e por elas se sustente (CARVALHO, 2006).

Por isso a importância da educação ambiental não acanhar-se de ser política e politizar, aceitando como práticas (e não discursos) a busca de uma sociedade democrática e sustentável. Por ora, o que se escuta nos debates entre educadores ambientais é mais um posicionamento crítico que aponta para instâncias conjunturais da sociedade e para lá direcionam uma fala reproduzida e retroalimentada de pouco efeito fora do campo pedagógico.

Enquanto isso, uma nova cidadania vai ocupando espaços nos movimentos de direitos e respeito de gênero, sexualidade e etnia. Também o movimento ambiental está nessa ordem, ampliando sua voz e vez através das associações e institutos não-governamentais. É nesse contexto previamente ativado que a educação ambiental pode recuperar seu compromisso político com a valorização da

vida e justiça, dando espaço para a valorização das ações cidadãs recolocadas como prioritárias na experiência de habitar o planeta (REIGOTA, 2008).

2.2 ECOLOGIA PROFUNDA, RACIONALIDADE E PERCEPÇÃO

Há quem pense que a construção cidadã está antes do exercício político da crítica e participação reivindicatória, localiza-se melhor nas práticas cotidianas que operacionalizam instrumentos sustentáveis. Em algumas experiências na escola o aluno compreende que a natureza tem que manter-se viva pelos seus ciclos ecológicos: na horta da escola ele planta legumes e frutas, observa a terra fertilizada pelos microrganismos, a interferência climática no crescimento dos vegetais, faz a colheita e alimenta-se com o produto das suas experiências. Esse pequeno ciclo trabalhado pelo aluno conecta-se em outros ciclos maiores da comunidade, sociedade e planeta; desvelando pela percepção uma teia da vida (CAPRA, 2007) e consequente visão valorativa que religa o ritmo ecológico ao humano. Esse vínculo ecológico emocional efetivamente fará valer um comportamento sustentável no adulto que vivenciou tal experiência na infância; possivelmente em seu espaço comunitário e profissional irá conduzir-se dentro da mesma lógica interdependência ecológica e social.

Esse aparato vivencial irá exigir uma superação do senso cartesiano comum em nós, herança de uma ciência explicativa que classifica verdades pelo estudo sistemático de fenômenos fragmentários. Só assim é possível evitar explicações de mão única, se biológicas ou se sociais. Fenômenos humanos são sociais e biológicos, simultaneamente, sem qualquer chance de implicar uma determinação de um sobre o outro.

Enquanto a ciência tradicional persistir confiante que a representação que faz da realidade coincide com a “verdade”, todo o exterior humano, seu meio, pode constituir-se objeto manipulável de pouca interveniência para a compreensão do ser humano (MATURANA; VARELA, 2007). Por exemplo, a árvore é um organismo vivo vegetal e essa classificação a isola na condição de dado ecológico, sem qualquer chance para subjetividades estéticas ou culturais que a conecte à experiência de vida das pessoas.

Esse contraponto crítico é desafiador porque precisa acessar muitos dados em várias áreas do conhecimento para chegar a uma compreensão mesmo que provisória. Portanto, a visão complexa é uma necessidade evidente, mesmo que a ciência persista disciplinando conteúdos em áreas restritas do conhecimento, dando autoridade apenas para especialistas em um fragmento da realidade. Além de reunir o que fora distanciado pelos muitos ramos científicos, a perspectiva da complexidade também reata a condição humana aos fenômenos pesquisados de tal forma que o conhecimento resultante não seja tão autônomo e autorreferenciado, alheio aos riscos morais e ambientais.

O que a ciência pensa ver como objeto total em dado experimento é a menor parte visível, submersos estão as maiores porções que dão corpo ao todo complexo, considerados pouco científicos ou renegados à irracionalidade (MORIN, 2003). Essa perspectiva inspira alguns estudos ambientais tornando-os interdisciplinares, fluindo comunicações por entre a biologia, psicologia, pedagogia, sociologia, economia e muitas outras; colocando o desafio do pensamento sempre na fronteira pronto para ultrapassá-la em busca de elementos estrangeiros.

Talvez seja o caso de uma nova racionalidade para permitir maior fluidez às concepções complexas. Por exemplo, a cidade é dotada de racionalidade na forma como agrupa pessoas e recursos, estimulando o consumo sempre ao alcance de tendências que se disseminam instantaneamente pelo aglomerado de pessoas. Mas, essa conformação em nada responde às necessidades de bem-estar e segurança: outra racionalidade pode classificar a cidade como o local do risco e medo, espaço entrópico de desperdício para onde converge maior parte dos recursos naturais em processo acelerado de esgotamento.

A proposta é para uma “racionalidade ambiental” (LEFF, 2001) construída não pelo rompimento epistemológico, mas sim pela inserção crítica nos campos político, cultural, educacional etc., promovendo interpretações complexas para pensar a dignidade humana como eixo de construções sociais e econômicas. Então, mais legítimo que o lucro empresarial, será a presença corporativa alinhada aos desafios sustentáveis.

A questão do espaço físico da cidade, do meio rural ou reservas naturais torna-se importante, partindo do pressuposto de que as pessoas percebem de formas diferentes o que veem. A visão é a fonte de muitas abstrações: um pasto verde em uma fazenda pode remeter à visão romântica de espaço bucólico ou a

compreensão de que aquilo representa a intervenção produtiva destruidora que derrubou a mata original. As cidades ora são vistas como civilizatórias pelo conforto do consumo, ora como mais selvagens e perigosas que o imaginário de uma floresta repleta de ferocidade.

A preferência de espaço ambiental de uma pessoa está condicionada à sua herança biológica, valores familiares e educação que recebeu. Já a preferência de um grupo de pessoas por determinado espaço é compreendida pela história que o antecedeu e suas experiências em interações culturais e produtivas no limite físico compartilhado (TUAN, 1980). O que é belo e o que é feio ficam relativizados e não podem ser determinados a priori até que se tenha chance de compreender o ponto de vista daquele que visita um espaço e daquele que é nativo.

Pelo menos uma estética parece atingir quase todos, talvez porque somos obrigados a transcender a territorialidade em um momento de crise que força a percepção de que estamos espremidos no mundo: a estética planetária. Algo percebido como sagrado e com forte vínculo emocional clama pela solidariedade de nós com a Terra viva e dela a resposta acolhedora para nos mantermos vivos e ligados aos ciclos naturais. Certa espiritualidade ecológica ajusta a razão à emoção e mostra pela sensibilização transcendente os atributos de vida natural e cósmica dentro de nós (O'SULLIVAN, 2004), na unidade química somos aquilo de que é feito planetas e estrelas.

A urgência da vida expande a percepção para outros campos não instrumentais, aceitando o mistério do universo como fato incontestado, soberano, que deve guiar nossa experiência em sociedade. Por essa contemplação da vida e seus mecanismos transcendentais que será possível uma educação emancipadora capaz de indignar-se diante da racionalidade instrumental que coloca em risco o que somos e aquilo que nos pertence.

2.3 AMBIENTALISMO, MÍDIA E EMPRESA

Os movimentos ambientalistas bebem de muitas fontes o conhecimento e suas práticas revigoram determinadas ideologias com as quais animam o engajamento dos ativistas. Suas relações com a produção científica são ambíguas,

dela obtém os dados que confirmam os riscos da degradação ambiental para o esgotamento de recursos e mudanças climáticas. Mas, persistem as desconfianças do utilitarismo científico, acusado muitas vezes de servir exatamente como provedor de tecnologias que potencializam ainda mais os problemas ambientais. Um exemplo é a preocupação de desenvolver embalagens eficientes na conservação de alimentos, mas poluidoras e de longa permanência no ambiente.

O que complica a pretensão ambientalista de ir além da simples simpatia do público e de fato mobilizar pessoas para militância, é que a ética planetária em vários momentos pode contrastar com o cotidiano problemático de cada pessoa nas comunidades distante do mundo (CASTELLS, 2000). Enquanto que em certa favela os moradores compreendem os riscos de contaminação das águas pelo esgoto, a preocupação imediata estará na canalização dele para que não fique a céu aberto; independente se os dejetos serão ou não tratados antes do despejo nos rios. O grande desafio é esse, achar o ponto de interesse convergente entre várias culturas e classes, capaz de mobilizar as pessoas para tratar seus problemas locais em conexão com os dilemas globais.

Certa ortodoxia dos movimentos ambientalistas, fechados no rito de militância, tem sido revista e melhora a aproximação com organizações governamentais e empresariais. Inclusive, os movimentos apostam na educação ambiental para promover maior identificação entre causas ecológicas e os desafios vivenciados por professores e alunos. Além de a escola ter em si a capacidade de “mobilização institucionalizada”, há a obrigatoriedade de que em todos os níveis do ensino se trabalhe as questões socioambientais.

Essa é a importância para a elaboração de propostas pedagógicas ambientais voltadas à cidadania, devem ser participativas e mobilizadoras, aproximando os militantes, grupos sociais e políticos para discussões e elaboração de projetos. A escola precisa ser o meio educativo com o qual se compreende articuladamente as dimensões ambientais e sociais, capaz de problematizar a realidade indo até o âmago da crise civilizatória (LOUREIRO, 2004). Sobre tudo a educação ambiental deve dar condições de revisão das visões de mundo para que os alunos rompam paradigmas e consigam acreditar no quão são reais as alternativas que a priori parecem insensatas pela racionalidade econômica.

Algumas propostas de educação ambiental pedem um currículo expandido para os espaços democráticos das discussões entre professores, alunos e

comunidade. Evita-se a clássica neutralidade política e homogeneidade vinda da interpretação à risca dos Parâmetros Curriculares Nacionais. Ousa-se nas didáticas experienciais que partem do aluno para a construção do complexo conhecimento ambiental; para ele retornando o senso interpretativo pela via colaborativa e por isso mais significativa.

Também é essencial a expansão da educação ambiental para as graduações e pós-graduações no contexto da educação continuada (SATO, 2001), fazendo parte dos currículos da formação profissional e ajudando na recolocação das questões ambientais os interesses de carreira. Exatamente por aqui que se entra na **temática central desta Dissertação: a educação socioambiental que se tem (ou não) nas graduações de Administração e o reflexo nas estratégias corporativas de responsabilidade socioambiental.**

Nesse contexto do ensino superior fica mais disputado o termo sustentabilidade, ele implica na revisão dos papéis sociais, escola, empresa, governo; todos em busca das ações alternativas para um desenvolvimento que alie crescimento econômico, proteção ambiental e bem-estar das pessoas. A sustentabilidade não é apenas a adequação social às condições ecológicas, ela busca modelos múltiplos para a sustentação econômica e ambiental, sem que haja precedência de uma sobre a outra, estimulando a simultânea determinação entre elas.

Para isso, é importante que se questione algumas práticas tradicionais socioeconômicas, promovendo mudanças na forma de pensar a partir das interações educativas junto às ações sociais em uma revisão de valores culturais (JACOBI, 2004). Necessita-se da integração das áreas governamentais, empresariais e educativas, no sentido de corresponsabilidade e construção de valores éticos, equidade e justiça social; com forte suporte à informação democratizada e transparência das ações políticas e empresarias.

Em relação às empresas, o poder atrativo do discurso da sustentabilidade é grande e atualmente domina muitos debates travados na mídia. Para cada espaço social a sustentabilidade assume múltiplos sentidos. Inclusive em vários experimentos pedagógicos incentivados por fundações empresariais troca-se a expressão "Educação Ambiental" pela "Educação para a Sustentabilidade" (LOURES, 2008), cujo sentido pretende avançar para além da compreensão dos

fenômenos: quer interferir nas crenças e comportamentos, preparando crianças e jovens de hoje para os cenários desafiadores das próximas décadas.

Essa disputa terminológica da sustentabilidade faz surgir muitas críticas sobre a conotação que se assumi ou esgueira-se nas tentativas de aproximação. Uma dentre as críticas é a ênfase econômica utilizada para explicar os mecanismos para se resolver a crise ambiental, contradizendo a própria ideia de pluralismo e complexidade de fatores (LIMA, 2003) que são culturais e políticos também. Percebe-se o predomínio do campo empresarial na condução de propostas e pouco espaço participativo nas decisões das comunidades que querem ser beneficiadas. Por isso traduz-se tais iniciativas mais como tática de "sustentabilidade de mercado", propondo esquemas produtivos "limpos" que respondam à legislação e pressão social. Não estão exatamente fundamentadas na revisão dos papéis empresariais e da própria economia baseada no consumismo e incitação competitiva.

A sustentabilidade ganhou relevante espaço na mídia. De todos os veículos o jornalismo tem maior notoriedade e credibilidade, possivelmente porque se pretende isento e informativo. Mas, as matérias sobre consumo aparecem em distanciamento ao tema da sustentabilidade, as reportagens costumam agrupar informações sobre hábitos alimentares, tendências de produtos e a promoção da saúde. Difícil encontrar uma análise que ligue o consumismo à determinados problemas ambientais; por exemplo, o hábito de lazer em shoppings relacionado ao impulso para o consumo e o descarte acelerado dos produtos que vira lixo em um ciclo cada vez menor. Quando isso acontece, quase sempre o "culpado" é o consumidor e sua falta de consciência.

Outra questão tendenciosa é que ao falar das catástrofes ambientais que vitimam muitas pessoas, poucos jornais ou telejornais informam sobre o mecanismo que levou aquelas pessoas a habitar o local de risco. Não informam as origens da miserabilidade que podem as ter empurrado àquela única alternativa de teto; essas reportagens tendem a culpar o comportamento irresponsável das pessoas, as próprias vítimas. Também, privilegiam-se as notícias nacionais e internacionais massificadas e reproduzidas nas várias editorias regionais. Principalmente no jornalismo de pequenas e médias cidades pouco se faz para abordar problemáticas ambientais locais (CAMPOS, 2006). Por isso, não é incomum que um morador entrevistado dê conta de explicar o aquecimento global, mas esteja "míope" para o riacho poluído ao fundo da sua casa.

Já as comunicações promocionais das empresas compram espaços nobres da mídia e para uma grande audiência se apropriam de conceitos ambientais em táticas concorrenciais. As certificações ambientais (a ABNT NBR 16001 é uma delas) são alardeadas nas comunicações empresariais, possuem a força “comprobatória” da responsabilidade socioambiental. Para as ações mercadológicas as empresas fazem segmentação e trabalham nichos de consumidores na promoção de produtos “verdes”, alguns com atributos de reciclagem, orgânicos, biodegradáveis, economizadores etc. Até o mercado de trabalho ganha o sentido sustentável com a recente expressão “empregabilidade verde”; são vagas de emprego para o ecoturismo, indústria de reciclagem, pesquisa energética, comércio ético, entre muitos.

Além das rotulagens “verdes”, observa-se também o crescente interesse nas premiações ambientais, são programas que reconhecem as empresas exemplares em suas responsabilidades, principalmente porque apoiaram projetos ambientais. Essas premiações são usadas como reforço da imagem institucional e encaradas como mais uma ferramenta promocional empresarial (LAYRARGUES, 1998). Sobretudo, algumas empresas já usam seus prêmios e certificados ambientais para atrair os talentos de que necessita, isso força uma “capacitação” mínima do candidato à vaga que pelo menos saiba discursar a importância estratégica da sustentabilidade para a prosperidade do empreendimento.

Outra parcela dessa “motivação” empresarial para as causas ecológicas vem da imposição legal, um volume crescente de leis ambientais cerceiam autorizações para plantas industriais, aprovações de produtos; responsabilizando com multas os danos ambientais. O campo jurídico também oferece importantes elementos para o debate ambiental; na legislação específica nota-se a diminuição das interpretações dadas ao mero naturalismo conservacionista (proteção do bem ecológico), ampliando-se as interpretações de relevância humana e social que precisam salvaguardar em primeira instância a qualidade de vida. Por isso, os direitos à vida à saúde e fruição podem estar em maior peso se colocados em alguma disputa por propriedade privada e livre iniciativa que agrida a condição humana de ser e viver.

Também as leis tentam um foco maior nos instrumentos preventivos e não somente punitivos. A lógica jurídica diz que na ocorrência do dano ambiental a sua reparação ao estado original é quase sempre impossível, no máximo haverá uma tentativa de artificializar o que havia antes (RODRIGUES, 2005).

3 CONTEXTUALIZANDO EDUCAÇÃO AMBIENTAL

O processo de educação precisa de fontes de informação com as quais construirá mecanismos para o saber. Há um sentido reprodutor do conhecimento que servirá às competências do aluno em sua vida produtiva, também um desejo de sua emancipação tornando-o capaz de reflexão em busca de alternativas para sua vivência comunitária. Por isso recai sobre a educação a maior carga de responsabilidade quando os assuntos são emergenciais e demandam mudanças sociais; entre eles a violência, desemprego, corrupção, saúde etc.

De todo o rol de problemas a crise ambiental desperta grande interesse dos pedagogos; uma rápida exploração nos mecanismos de busca da Internet mostra que o termo "educação ambiental" representa quase 3% do total de resultados comparados à "educação". Para se ter ideia da relevância, os termos conjugados "educação" + "currículo" (muito tradicionais no meio educacional) totalizam cerca de 12% em comparação ao termo isolado "educação". Isso mostra a tendência de inserção privilegiada e atualidade do tema ambiental para professores, alunos e pesquisadores.

Assuntos ambientais em educação são discutidos em várias frentes ideológicas e linhas de pesquisa, disputando a forma e quantidade de ações pedagógicas próprias à formação de pessoas mais comprometidas com o equilíbrio ecológico e mudanças socioambientais para um planeta sustentável. A grande controvérsia dessa disputa pelo melhor formato de Educação Ambiental está na explicação dos problemas ambientais em suas causas e efeitos. Para uns o problema é o desequilíbrio ecológico cuja principal variável é o ser humano no seu crescimento populacional e aumento no consumo dos recursos naturais. Outros dirão que o local preciso da problemática deve deslocar-se para o comportamento humano desrespeitoso que degrada o meio ambiente tratando-o com o sentido utilitarista. Para o terceiro grupo a crise ambiental é a própria crise civilizatória obrigada a encarar o modo de produção e organização social, conscientizando-se das políticas errôneas e insustentáveis.

Há de se considerar ainda duas linhas argumentativas. "Intimidadores" são aqueles que usam o temor em favor da correção do comportamento das pessoas, governos e organizações; privilegiando a divulgação de catástrofes ecológicas e

cenários futuros desoladores com pouca chance de sobrevivência humana no planeta. Outra linha de argumento congrega os “motivadores”, demonstrando que práticas sustentáveis e participação colaborativa minimizarão ou reverterão os prejuízos ecológicos.

Mas, a dinâmica e emergência ambiental rapidamente remove o chão seguro que por ventura alguém julgou ter a partir do conhecimento obtido ou pesquisado; exatamente por isso que as disputas explicativas são ferrenhas e apaixonadas. Um bom exemplo é o famoso e quase nonagenário James Lovelock, arauto da hipótese de Gaia que três décadas atrás fomentou o imaginário de muitos ecologistas. Originalmente Gaia está na mitologia grega, é a deusa ou mãe Terra que gerou outros deuses e as condições postas no mundo. Para Lovelock (1991) o planeta não é simplesmente um conjunto de materiais minerais e orgânicos orbitando o Sol; “ela”, a Terra, é o próprio organismo vivo possuidor de fluxos, ciclos, equilíbrios e capacidade regenerativa. Portanto, há uma lógica e propulsão à vida que se explica pelo conjunto dos fenômenos terrestres, personificando na Terra a capacidade reativa quando agredida. Seu pensamento inicial *otimista* mostra que a Terra será condescendente e o organismo terrestre lutará para pôr a morada humana em ordem.

Em entrevista cedida para vários veículos de comunicação no final de 2010 Lovelock rende-se ao *pessimismo* e anuncia que o aquecimento global é fenômeno inevitável e que seis bilhões de pessoas irão morrer nesse século em consequência da elevação da temperatura na Terra e pelos fatos presumíveis: aumento do nível do mar, tempestades agressivas e atípicas, distúrbios sociais por conta da escassez de recursos etc. Pouco tempo antes ele revê posicionamento antigo e num rompante *otimista* redime as usinas nucleares dizendo que elas são as únicas capazes de efetivamente impedir a escalada do aquecimento global: é a tecnologia “limpa” (não fóssil) de gerar energia. Em março de 2011 acontece o terceiro maior acidente nuclear da história na usina de Fukushima, no Japão. Um terremoto seguido de *tsunami* comprometeu a estrutura e segurança dessa usina nuclear causando vazamento de água contaminada e elevação dos níveis radioativos muito acima dos suportados por seres humanos. Essa situação incômoda de revezes e surpresas pelo caminho não é de exclusividade do pesquisador Lovelock.

Por isso a ansiedade maior dos educadores ambientais talvez seja pela precisão de conceitos e disciplinamento das explicações em uma única condição de

causa-efeito, proporcionando a inserção da temática ambiental consolidada pela onisciência científica. Essa ansiedade perdurará; é provável que os riscos ecológicos e o fracionamento de utopias permitam maior distensão epistemológica e fragmentação discursiva no embate científico e político pelas respostas ansiadas.

Já o autor de "Sociedade contra natureza", Moscovici (1975) relativiza o dualismo expresso no título da sua obra colocando mais dúvida em assuntos dados como certos. Aparentemente houve uma luta da sociedade contra a natureza já que o processo civilizatório implicou na domesticação de plantas, animais e na criação de espaços de conforto ao abrigo de intempéries e predadores: o inimigo está lá fora e é selvagem, ameaçando nossa sobrevivência. Essa foi a cisão que fez o estranhamento muito presente nos dias de hoje, não nos reconhecemos mais como do mundo natural e a cultura humana é o avesso da natureza. Mas, isso pode ser um equívoco, o que é o ambiente natural se não o produto de todas as interferências (grandes ou pequenas) empreendidas pelos humanos nos milhares de séculos até aqui? A oposição da cultura da técnica ao ambiente natural não tem sentido, são inseparáveis e recíprocas. Do ponto de vista humano não há natureza até que se tenha a necessidade de trabalhá-la pela técnica em busca dos recursos que trarão satisfação e conhecimento; portanto natureza é uma percepção genuinamente humana.

Afinal de contas onde está o limiar que deixa para trás o ancestral animal e afirma o ser humano? Mesmo considerando a condição humana distintiva ao produzir cultura e reproduzir conhecimento, há uma continuidade impossível de delimitar que faz interpenetrar o tempo e espaço dos hominídeos e *homo sapiens*. Isso provoca uma constrangedora reflexão apontando para a qualidade de animal que temos e nunca deixaremos de ter; nossa presença intransponível dentro da natureza. Por isso a impossibilidade de pensar numa "sociedade contra a natureza"; esse é o alerta do próprio Moscovici em uma brincadeira de contradizer o próprio título do livro.

O historiador Keith Thomas (2010) faz um interessante resgate do sentimento favorável aos animais e plantas no entremeio do século XVI e XIX. Sua tese provará ainda mais o elemento movediço que desestabiliza assertivas do tipo: "tempos atrás havia mais respeito para com a natureza" ou "antigamente as pessoas tinham mais amor pela natureza".

Thomas diz que o racionalismo da ciência nascente elevou o homem à condição de cogitar a partir de um método que o tira do mundo das coisas, colocando-o no patamar superior à da natureza. Essa postura antropocêntrica foi reforçada pela capacidade regradora do cristianismo anunciando as intensões de Deus que fez o homem à sua imagem e semelhança, destinando plantas e animais para sua sobrevivência. Por um lado esse cristianismo, mesmo anunciando o “mau” usará elementos de uma natureza rebaixada: o anticristo é uma besta e o diabo tem chifres. Por outro lado o cartesianismo impelindo o homem para possuir a natureza, usando o princípio organizador dos “objetos” da natureza; por exemplo, a taxonomia. Inclusive nos primórdios dessa classificação as pessoas projetavam nos animais e plantas categorias e valores tipicamente humanos: cobra “traíçoeira”, tigre “cruel”, erva “assassina”. Sendo assim, separou-se o que serve e pode conviver com o humano daquilo que não é proveitoso e deve ser afugentado ou eliminado.

O interessante é que Thomas irá identificar na domesticação de animais, nessa relação de proximidade, o espaço para uma sensibilidade nascente. Isso aconteceu com certos camponeses que não se alimentavam de determinadas criações mesmo sendo animais para o consumo, também o apreço por animais de estimação coabitando cada vez mais com pessoas no ambiente urbano. Sobre animais de companhia o sentimento é de amor e proteção dos gatos, cachorros etc., inclusive (e de carona) a simpatia pelos animais selvagens. Também a rápida aceitação da teoria evolucionista dá sustentação aos argumentos que dizem da proximidade entre homens e animais, as diferenças estariam apenas na escala evolutiva, ou a distinção intelectual humana é mais de grau do que de gênero.

Segundo Thomas, não houve uma espontânea percepção da dignidade e respeito para com os animais. Houve sim o alargamento do campo moral que revisou valores percebendo a capacidade de sofrer do animal, assim permitindo o intercâmbio ético natureza-homem. Aliás, a capacidade de amar animais e plantas é a própria capacidade de deixar para a trás a barbárie de um tempo inculto e selvagem, expurgando o primitivo do homem e trazendo-o à civilidade. Por isso tal discursividade veio da nobreza e burguesia primeiramente; o pobre ou proletário dificilmente faziam essas conjecturas porque em certa medida era a própria barbárie que coabitava casebres em bairros imundos.

Esse é um paradoxo interessante revelado por Thomas; foi no desenrolar dos tempos até o século XIX, no seio do antropocentrismo e nascedouro da

racionalidade científica, que ganhou dimensão a proteção ecológica dos animais e plantas. Pesquisadores reforçaram a ideia da ínfima dimensão humana dentro do infinito universo, questionando a onipotência do homem. A ciência mostrou a interdependência das pessoas aos fenômenos naturais; é pela existência de animais e plantas que nos alimentamos, pelo equilíbrio ecológico nos seus ciclos climáticos que ocorre a fertilização da terra e procriação de animais. Assim, a questão estética de apreço às paisagens, ar puro e vida selvagem avança e valoriza plantas, jardins e matas artificiais ou urbanas. Elas servem à satisfação emocional e remetem ao ideário de um mundo harmônico a muito perdido. É a resposta ao desconforto da vida moderna que habita cidades: quem sabe elas são outra espécie de selva com seus barulhos, fumaça, crime e medo.

Nesse clima insurgente de sensibilidades, vê-se a própria dieta humana questionada com o reforço do vegetarianismo no ocidente, fortemente vinculado à questão moral de matar animais capazes de dor e sofrimento. Também a ligação da matança de animais para consumo (os abomináveis matadouros) ao ato de barbárie e instinto primitivo humano; coisas que deveriam ser deixadas para trás na marcha civilizatória. Observa Thomas como é interessante que a cabeça do animal cozido ou assado tem sumido da apresentação culinária, antes era uma tradição no preparo e montagem de refeições. Muitos dos consumidores de carne não se sentem confortáveis ou com apetite diante da personificação (feições) do animal morto à mesa.

Thomas conclui que há uma questão chave nos dias de hoje para a análise dos dilemas ambientais: como conciliar as necessidades modernas para um desenvolvimento econômico e social com sentimentos e valores (éticos e estéticos) contrários ao próprio mecanismo de produção de riquezas? Uma criança alimenta-se de carne em suas refeições, é medicada com substâncias desenvolvidas à custa de experimentos com animais, assiste na televisão os apelos de proteção e amor à fauna; no fim do dia leva para a cama e dorme afetuosamente com a representação deles: os bichinhos de pelúcia.

É nesse campo movediço que segue abaixo a contracena na fundamentação da Educação Ambiental, roteirizada mais para abrir o leque das discussões do que para fidelizar opiniões.

3.1 DOS PROBLEMAS ÀS POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL

Pode-se falar em correntes da educação ambiental, na medida em que o movimento de maior força é a atração do tema ambiental para dentro do campo pedagógico e não o inverso. A epistemologia própria à educação ambiental costuma partir desses constructos: positivismo, liberalismo, marxismo, complexidade e espiritualidade:

A corrente *positivista* é a mais refutada, diminuída e sofre ataques incessantes, sobretudo pelos marxistas. Aliás, positivismo a muito deixou de ser um espaço possível de discussão acadêmica, mais se assemelha ao inferno para onde são levados pensadores anacrônicos e incautos nas questões críticas ao capitalismo. A educação ambiental positivista parte do privilégio dado ao sujeito como observador do fenômeno ecológico, o uso da razão pura para compreender a mecânica de fenômenos ambientais e por ela prescrevendo ações corretivas. Principalmente correções comportamentais adequando o homem à natureza para o equilíbrio ecológico do planeta.

O *liberalismo* está no bojo ideológico capitalista, impulsionado pelo positivismo e sua ordem prática das coisas que devem ser feitas em função do progresso necessário. A corrente liberal na educação ambiental é pragmática, parte das condições dadas do mercado e intenciona apenas encaixar nos mecanismos econômicos uma racionalidade "ecologizada". Dessa forma aprendizes ambientais são em verdade aprendizes para um desenvolvimento sustentável que assegure o manejo ecológico dentro da sua capacidade regenerativa. Também os processos empresariais e sociais devem usar o aparato tecnológico favorável à produção e consumo responsáveis.

O amplo espaço *marxista* da educação ambiental é o fórum crítico por essência. Arroubos de indignação, protesto e inconformismo constroem o discurso ensaiado e pouco dissonante entre professores e pesquisadores. O local da problemática ambiental é indiscutível: as contradições de uma política desenvolvimentista que destrói recursos naturais e também deixa uma larga e crescente franja de pobreza e desigualdade na sociedade. O ponto-chave é a emancipação; portanto habilitam-se questões sociais (emprego, saúde, diversidade

étnica, violência, gênero etc.) como questões ambientais, afinal os dualismos sujeito-objeto e cultural-natural são rompidos na perspectiva da educação ambiental crítica.

A teoria da *complexidade* foi adotada em vários campos do conhecimento e por ela uma recente e pouco articulada corrente da educação ambiental tenta superar as limitações da tradição marxista. O principal ponto de ataque é o mecanicismo marxista de explicações sociopolíticas apontadas para a infraestrutura (base material, econômica) determinando a superestrutura (aparato político, jurídico) e o refluxo disso no caldo ideológico que reproduz a existência e essência das pessoas em sociedade. Superando essa esquemática empobrecida, a educação ambiental pelo ângulo da complexidade demandará ainda mais a interdisciplinaridade capaz de construir a compreensão dos fenômenos ambientais pelas conexões ecológicas à existência humana e o sentido de religar a vida como valor transversal a todos os organismos do planeta. O objeto discursivo recorrente é a "quebra de paradigmas", entre eles o cartesianismo e economicismo, a partir da qual será possível dar sentido ao todo (planetário) pela nova movimentação das partes (ecológicas) e, dinamicamente, encarrilar as partes pelo novo paradigma do todo.

As questões expurgadas do cientificismo, como transcendência e moral, aparecem privilegiadas na corrente em educação ambiental chamada *espiritualidade*. Ela pode estar ou não estar ligada à religiosidade. Mesmo entre os que negam a existência de Deus, o sentido espiritual é vital, metafísico, devolvendo às discussões ambientais a perspectiva ontológica pela qual a moral vigente deve ser questionada porque tem feito da vida a vítima. O problema é que os dissidentes das outras correntes em educação ambiental, caso fiquem órfãos de uma nova filiação, quase sempre são forçados para esta corrente da espiritualidade. Não é difícil imaginar o porquê: ao negar o pragmatismo, racionalidade, materialidade e a própria linguagem científica; nega-se as chances de reentrada nos clubes positivistas, liberais, marxistas e teóricos da complexidade. Portanto, educadores ambientais independentes (da cátedra e do laboratório) podem ser injustamente postos aqui; enquanto que outros genuinamente espiritualistas, que professam a fé em um ajuste moral para transcender, serão tratados como místicos alienados.

Não sou adepto da verdade, a muito prefiro o caminho. Por isso, mesmo que o quadro acima me tenha custado centenas de leituras e horas de estudo, prefiro

demoli-lo. Ele prestou-se apenas para ser refutado, não há chances de percurso profícuo em educação ambiental se as pessoas persistirem trajando uniformes, distintivos ou destacados. Assim, deste ponto até o final do capítulo farei desfilar boas ideias das ótimas cabeças que tive a oportunidade de acessar. Em si isso é empobrecedor, angustiante, porque os escolhidos vieram do simples fato de terem textos divulgados, palestrantes nos eventos que participei ou habitam a vizinhança dos meus interesses e instituições onde trabalho. Esse é um pedido de desculpas para aqueles que ainda não tive a chance de me aproximar.

O pesquisador Carlos Loureiro (2006) defende uma educação ambiental inovadora que se sustente nas premissas: da complexidade da vida e seu processo de auto-organização; da compreensão de que somos naturais e assim reconstruir um novo modo de existir; da essência subjetiva que temos e por isso apenas o racional não dá conta do existencial; da educação como espaço da problematização e motivações em busca das mudanças das condições objetivas e subjetivas; da democracia como abertura de transformações na direção de sociedades sustentáveis na forma e qualidade de viver na natureza.

Em relação à subjetividade ela não é posta pelo autor como antípoda da objetividade. Subjetivas são construções experienciais no percurso objetivo da vida, elas darão condições de representação dos sentimentos e atos das pessoas. A subjetividade tanto dependerá de escolhas como de condicionantes, portanto perde o significado mítico e oculto quando usada apenas para informar sobre tal essência ou "segunda" dimensão do ser. Então, há um metabolismo com o ambiente objetivado no trabalho e no aprendizado; manejo que fará revolver meus significados intrínsecos, minha subjetividade. Por novos significados vou significando novamente o mundo de minha percepção, meu círculo social e ambiental.

Por isso que Loureiro denuncia o fetichismo da individualidade como cultura dominante e a apropriação dele nos discursos educacionais da "reconexão" humana com a natureza. Ao crer numa liberdade individual sem a mensura da variável social, nega-se a trajetória pessoal como produtora do próprio indivíduo e da singularidade compartilhada a partir do local cultural de sua vivência. Contrariamente ao que se pensa, negar essa trajetória é negar a própria liberdade de compreender-se dentro da complexidade de fatores que dinamizam minha existência.

Isso não significa deixar-se vagar na torrente de variáveis que me empurram vida à frente. Loureiro insiste que interagir, interferir e mudar é da condição humana; é curioso perceber que está aqui a falsa ideia da intromissão do homem na natureza e o desequilíbrio que isso custou. A interferência nefasta ou interação equívoca com a natureza só podem sofrer essas acusações pelos indicadores de valores morais e culturais, não pela nossa intrínseca curiosidade. Caso contrário, seremos forçados a aceitar que o que habita nossa condição humana é a índole ruim, seríamos "vírus" agressores no organismo do planeta. Conclui-se que a revisão atitudinal para com a natureza está pelo exercício ético e não da crítica à espécie humana em si.

Mauro Guimarães (2007), consultor em projetos de educação ambiental, contrasta o crescente espaço de debates e pesquisas em educação ambiental com o agravamento dos problemas ecológicos, trazendo essa sensação de que quanto mais se fala menos se faz pelo ambiente. Possivelmente isso ocorre pela oposição dos valores: na sociedade cultua-se o antropocentrismo, cartesianismo, individualismo, consumismo e concentração de riqueza; mas na natureza vê-se a diversidade, o coletivo e o complexo voltados à vida como valor superior.

Em muitas ações pedagógicas os educadores ambientais irão reproduzir esses valores da sociedade (racionalidade dominante) em práticas que pretendem pensar e agir nos problemas ambientais. Guimarães diz que exatamente assim se possibilita o aprendizado, mas pouco se faz pelas melhorias ambientais. Ele propõe que educadores transformem suas crenças em práticas concebidas por uma "educação ambiental crítica": compreendendo a lógica econômica, as desigualdades geradas e os problemas que afetam o social e ambiental. Deve-se ir até a origem dos problemas socioambientais que certamente estão fora da sala de aula, evitando apenas o uso direto de informações da degradação ecológica e respectivos discursos por uma solução tecnológica.

Guimarães aposta no veículo político para incitar atores (colocados nos papéis sociais) à transformação como sujeitos (conscientes e críticos dos seus papéis) pelo uso da dialógica. É a sugestão de atitudes políticas para professores e alunos capazes de transformar a realidade social pela concepção de projetos adequados à sustentabilidade ambiental. A perspectiva é não colocar o fenômeno ambiental como objeto problemático; um exemplo: o erro está na conduta daquele estudante que jogou lixo no mato e por isso o problema aparece no rio próximo que

estará mais poluído? Sim, é uma falha; mas o problema central é a geração crescente de lixo em uma sociedade consumista, a destinação dos dejetos para aterros sanitários esgotados ou incineradores poluentes.

São essenciais as propostas pedagógicas para uma ação reflexiva superando os muros da escola, indica Guimarães. As escolas devem ser interativas com comunidades e organizações da sociedade, elaborando projetos conjuntos por vias da ação reflexiva dos professores e alunos. A informação pura e simplesmente dentro da sala de aula não iniciará transformações sociais significativas; pode até interferir parcialmente no comportamento individual, mas a questão é social e por isso deve estar nas interações e ações coletivas, onde se constroem os valores e mudam-se hábitos. As práticas pedagógicas ambientais fundamentam-se no conhecer, sentir e experimentar; aliando o cognitivo ao afetivo para ação política dentro e fora da escola, em busca de conquistas cidadãs.

Essa condição política exigirá alguns posicionamentos; a professora Marília Tozoni-Reis (2004) insiste na prévia mudança de comportamento do aluno em atividades de sensibilização, inclusive usando exercícios de identificação e denúncia das agressões ambientais. O fundamental será agir para a superação de certa alienação, fazendo perceber que há uma ideologia dominante e inconsequente para o ambiente. Essa sensibilização, seguida da conscientização, é possível através da educação crítica cuja essência política assegura-se na democracia participativa praticada na escola; abrindo caminhos emancipatórios e transformadores da relação escolar e das relações em sociedade. Dessa forma a educação ambiental para a sustentabilidade interessa-se pela formação do sujeito social crítico e participativo, com reponsabilidades ecológicas e sociais simultâneas.

Porém, qual têm sido a representação da educação ambiental entre professores, suas percepções e grau de sensibilização para assuntos ecológicos? Tozoni-Reis apresenta resultados de uma pesquisa bastante circunscrita e de recorte diminuto, mas que ajuda a compreender parte dessas categorias de representação que podem estar tomando o olhar dos professores de maneira geral. A categoria "sujeito natural" partirá do desejo de felicidade e prazer e para isso ensinará a importância dos processos de interiorização de valores humanistas e espiritualistas com base no equilíbrio em todas as instâncias da vida: ecológico, social e pessoal. O professor da categoria "sujeito cognoscente" centra suas preocupações na transmissão de conhecimentos, crendo que apenas assim será

possível responsabilizar atitudes ambientais nos alunos. Já o "sujeito sócio-histórico" buscará a conscientização dos alunos por meio dos resgates de significados sociais, históricos e culturais que o construíram até ali; propondo atitude crítica e emancipatória para condições socioambientais sustentáveis.

Para Marcos Reigota (2011), a própria produção do conhecimento sobre sustentabilidade e educação ambiental deve condicionar-se às ações efetivas de construção da sociedade democrática com justiça social. Ele privilegia a categoria do "sujeito sócio-histórico", exposta no parágrafo acima. Por isso, é importante opor a noção de sustentabilidade ao de "desenvolvimento sustentável" que é singular e sempre partirá das bases capitalistas de produção e consumo. Diferentemente, "sociedade sustentável" deve propor mudanças no próprio sistema econômico alterando os fundamentos capitalistas identificados como problemáticos à sociedade e ambiente. Isso tem ingredientes utópicos, mas é o que deve animar ações políticas em revisões éticas das práticas sociais e cotidianas.

Reigota fez mapeamento da recente produção científica em Educação Ambiental e encontrou iniciativas ousadas de rompimento disciplinar, necessárias à compreensão dos fenômenos socioambientais complexos. Alguns exemplos: etnoconhecimento sobre sentidos e significados na relação homem-fauna; análise de discursos para compreender as percepções de pessoas em relação aos fenômenos naturais; utilização da literatura e outras artes para acessar o imaginário social em suas representações sobre ecologia etc. Esses são esforços que contornam a simples pragmática do "desenvolvimento sustentável" frequentemente ensinada nas salas de aula. Colaboram para a construção de espaço científico de maior identidade social e comunitária, também com a autonomia para decisões sobre temas e objetos de estudo interdisciplinares.

Aprofundando essa polêmica conceitual entre "sociedade sustentável" e "desenvolvimento sustentável", Gustavo Lima (2009) mostra que a vertente crítica da educação ambiental de fato rejeita o termo "desenvolvimento". Esse termo naturaliza e aceita como pressuposto as regras de mercado e o liberalismo econômico quando analisa a crise ambiental. A acusação é de uma educação ambiental "conservacionista", taxada assim porque o discurso do desenvolvimento sustentável dá atenção apenas para os fenômenos ecológicos na dimensão da proteção e conservação. Esse discurso conservacionista não alcança o cerne do problema: mais que uma crise ambiental, há uma crise civilizatória; ela ocorre justamente nos

fundamentos do desenvolvimento econômico que agora assume a qualificação “sustentável”, mantendo intactos os alicerces da desigualdade social e fomento do consumismo.

É possível que as pressões sociais e grandes eventos ambientais no começo da década de 90 tenham forçado uma adequação do discurso do desenvolvimento econômico para o de “desenvolvimento sustentável”, este com maior efeito mercadológico. Gustavo Lima identifica a eficácia dessa versão “verde” desenvolvimentista, inclusive muito bem recebida no campo pedagógico e tornando-se um referencial disseminado nas políticas educacionais. Por exemplo, a promoção que a UNESCO faz da “Educação para o Desenvolvimento Sustentável”, programa instituído em 2005 e que persistirá por uma década fomentando a pesquisa e formação sustentável em países, empresas e organizações da sociedade civil. De certa forma essa visão é universalista, ela vê um único modelo desenvolvimentista sustentável para todas as sociedades, ignorando as particularidades históricas e culturais de cada região do planeta.

A contraposição à “Educação para o Desenvolvimento Sustentável” é obtida na resistência de educadores que se servem das indicações da Conferência do Rio em 1992 no seu “Tratado de Educação Ambiental para Sociedades Sustentáveis e Responsabilidade Global”. Gustavo Lima mostra que essa é a base da educação ambiental crítica que evita o viés desenvolvimentista nos discursos ambientais. Portanto, a diferença fundamental nas terminologias é que o termo “desenvolvimento” implica na carga de significação apontada para necessidades de crescimento econômico como valor principal; já sua substituição por “sociedades” reordena os valores colocando as questões éticas da vida acima das do mercado. Inclusive o plural (sociedades) é muito pertinente e indica a diversidade sociocultural que deve ser interpretada e respeitada.

O filósofo Mauro Grün (1996) dedica-se ao maior detalhado daquelas questões ética na educação ambiental. Inclusive **a dimensão ética é um dos principais eixos das minhas análises e proposições nesta Dissertação**, por isso vou demorar-me mais com esse autor.

Grün diz que a construção expressiva de “educação ambiental” já esclarece uma externalidade das questões ambientais na tradição pedagógica; ou seja, o ambiente está contido na educação (adjetivação). Na prática pedagógica o ambiente é mais um tema dentro de algumas disciplinas, quando deveria ser interpretado

como o próprio meio (ambiente) onde se dá toda a ação da sociedade, inclusive os processos educacionais. Forçar o ambiente para dentro da educação (a oferta da "educação ambiental") é atualizar currículos que deem conta das novas problemáticas sociais. Porém, uma reflexão é essencial como ponto de partida em busca da ética na educação ambiental: se nascemos, crescemos, estudamos, trabalhamos e morremos em meio ao ambiente, por que esse aspecto inclusivo recente e disciplinar dos propósitos ambientais na educação? Como o ambiente passou despercebido como problemática e quesito essencial para a educação de pessoas nos últimos 600 anos da escola, fragmentado e inerte nas disciplinas naturais e biológicas?

Para buscar algumas respostas é importante compreender os valores construídos e perpetuados nesse percurso pedagógico dentro de uma crise civilizatória que aponta para os riscos ambientais e as dificuldades da ciência e educação no enfrentamento dos novos problemas; alerta Grün. É um aspecto reativo típico da crise em que vivemos, ainda carente da postura reflexiva sobre valores ordenados (ou não) em prol da vida.

Nessa linha de buscar valores fundantes da crise ambiental, no nascimento do humanismo o antropocentrismo coloca o homem no centro das coisas e por ele interpreta a natureza, ela deve estar ao seu serviço. Grün acredita que o cristianismo reforça esse utilitarismo declarando que o homem é superior à natureza, feito à semelhança de Deus e tendo ao seu dispor as coisas do mundo para servir-lhe. Tal visão antropocêntrica quantificará o mundo natural desqualificando-o em sua singularidade; por exemplo, através do relógio as horas são contabilizadas e é por elas que a natureza deverá ritmar-se. Inclusive a linguagem matemática implícita no relógio é a que vai desvendar a própria linguagem da natureza, com uso das inferências e experimentos científicos cada vez mais intrusivos. São interpretações humanas centradas exclusivamente nas próprias necessidades, de certa forma a perspectiva é de humanizar a natureza. O ambiente natural perde o valor e direito à vida, ignorando-se suas relações vitais intrínsecas e por isso torna-se objeto estranho às questões éticas. A palavra de ordem é o homem Ser supremo como modelo do mundo, ele é o construtor do mundo-objeto ajustado aos desejos humanos ilimitados.

Esse é o dualismo cartesiano, diz Grün: o sujeito separado do objeto. Um exemplo foi a criação e utilização da bomba atômica; ela responde em parte a

capacita racional (imoral) da ciência servil à política bélica. Naquelas pesquisas atômicas o objeto foi perseguido com o recorte preciso que eliminou grande parte das interveniências sociais e éticas. Fazendo um paralelo, é preocupante que ainda hoje o ensino seja regido por disciplinas que explicitamente privilegiam o objeto contraposto ao sujeito. Essa é uma conquista de “cientificidade” que tão cedo cederá às tendências éticas de reconsideração da condição humana acima da competitividade científica.

Aliás, o que é o livro-texto adotado na educação ambiental se não a própria reprodução do padrão cartesiano e mecanicista quando tenta falar da natureza lá fora e da ecologia como objeto meramente curioso? Há um silêncio nesses textos e nas disciplinas a que eles se referem: estudando economia quase nada se fala dos fenômenos naturais integrados às condições humanas, mesmo sabendo que a economia é fortemente arraigada às questões de matéria-prima, oferta, energia, mercado etc. Mesmo a química fica muda e preferirá as explicações constitutivas de elementos que dão forma e quantidade à matéria; não há exploração desses componentes físico-químicos em sua relação ambiental e humana. Por isso, tem-se a necessitasse de uma linguagem menos explicativa, mais integrativa e compreensiva; uma abordagem complexa que dê conta das condições éticas, políticas e históricas. Acrescento à reflexão do Grün a possibilidade de uma linguagem mais imediata que ultrapasse e deixe de lado o cartesianismo e antropocentrismo: **a linguagem artística atende esse quesito e sua exploração estética revigora condições éticas do relacionamento com o ambiental. Isso é parte das minhas proposições nesta Dissertação.**

Essa experiência estética está além da simplória contemplação. Grün questiona se a simples visita ao parque florestal é didática efetiva para a educação ambiental. Ou a excursão ecológica não recriaria o utilitarismo e distanciamento combatidos pelo próprio discurso ambiental? Esse exercício vivencial se reduzido apenas ao espetáculo da natureza pode tornar-se uma "pedagogia redundante", reproduzindo aquilo que ela mesma abomina: estar preza no paradigma cartesiano de separação do sujeito do objeto. Em parte essa explicação faz sentido ao ver a passividade das instituições de ensino que assistem à degradação ambiental impotentes com seus métodos restritos ao aprendizado teórico, avessos às atitudes espontâneas e intuitivas dos alunos.

A abordagem do holismo na educação ambiental é percebida como competência transdisciplinar e complexa, por isso tida como a substituta do cartesianismo. Mas o que se compreende por holismo? Essa substituição não reeditar a própria lógica cartesiana, perdendo-se interesse pelas partes explicativas e voltando a máxima atenção para o todo significativo? O embate atual dos educadores ambientais parece estar entre o mecanicismo fragmentador e o holismo que busca no passado as relações "naturais" significativas de um homem imerso na natureza: "mãe-terra". Certa nostalgia surge daí. O cartesianismo afastou o homem da natureza, então a educação ambiental deverá reintegrá-lo usando métodos de contato direto com o ambiente. Na suposição holista o homem perdido na contemporaneidade (elo esquecido), quando em contato com a natureza, achará seu "eu" verdadeiro. Na opinião de Grün o holismo é tão reducionista quanto o mecanicismo; o que muda entre um e outro é o ponto para onde converge o olhar inquisidor: no todo ou nas partes. Para um desafio verdadeiramente complexo das questões ambientais, há necessidade de concepção mais dinamizada e não dualista, em que as partes fazem o todo ao mesmo tempo que o todo faz as partes.

Grün analisa a hermenêutica como modo filosófico que pode dar respostas à superação do cartesianismo e dos equívocos do holismo. A hermenêutica situa o ser humano no mundo, leva em consideração sua linguagem e história, não separa sujeito de objeto nem privilegia um e outro. Ao interpretar sou recriado (historicamente) como Ser da interpretação e isso estimula nova rodada de atividade interpretativa, sempre em movimento: as *partes* fazem o sentido do *todo* e o novo significado desse *todo* movimenta diferentemente as *partes*. Na hermenêutica o sujeito é entregue às condições do próprio problema ambiental e por isso há mais chances de considerações éticas na dinâmica social e ecológica. Um exemplo mostra como a hermenêutica permite questionar os silêncios dos currículos na escola: vê-se frequentemente que o ensino da História não situa o Ser no natural, parametrizando sua jornada social introjetada pelo ambiental. Contrariamente, a História ensinada é linear no tempo e progressiva quando mostra conquistas humanas subjugando o "rústico" natural; o progresso é valor civilizatório privilegiado e por vias da tecnologia que se supre necessidades e bem-estar das pessoas. Uma oportunidade hermenêutica para o ensino da História poria os alunos sob o efeito reflexivo, mostrando que o próprio nome do País (Brasil) já trás a tragédia ambiental implícita: pau-brasil foi usado à exaustão no processo colonial e quase extinto; uma

exploração de recurso natural que reproduziu outras explorações, étnicas e políticas: escravidão e colônia.

Concluindo, Mauro Grün propõe romper a recorrência dos pensamentos cartesianos (metodologia da separação do sujeito do objeto) e holísticos (sob a roupagem arcaica da visão do organismo planetário e desejo do retorno do homem à natureza). O rompimento é através da hermenêutica; em uma ética ambiental o sujeito e o objeto estão fundidos pela historicidade que os constrói e reconstrói mutuamente. Ou seja, educadores devem buscar na tradição social o que somos, que valores cultuamos, e entender as omissões dos currículos mudos às oportunidades de reinterpretar nosso papel humano e ambiental. Referindo-se àquela paradoxal externalidade ambiental contida no termo "educação Ambiental", Grün afirma que a própria educação é ambiental e se não for assim, não é educação.

Isabel Carvalho (2008) também adota uma revisão epistemológica, mas seu resgate das tramas do conhecimento faz-se para a compreensão do que é uma identidade ecológica, ou sujeito ecológico. Sua proposta parte exatamente do ponto de chegada do Mauro Grün, mostrando como operacionalizar uma ética ambiental:

O "sujeito ecológico" é um tipo ideal que sintetiza o processo identitário de professores e alunos inspirados na recente utopia societária da preservação ambiental como proteção da espécie humana. Ele é a somatória dos valores compartilhados em sociedade e por eles assumindo um determinado comportamento e atitude na relação ambiental. A compreensão ética, nesse caso, faz perceber que os conceitos que temos sobre fenômenos ambientais são necessariamente parciais porque se mostram dentro da tradição científica de fragmentação dos conhecimentos. É uma visão naturalista da natureza, observando-se apenas sua singularidade biológica. Para uma ética mais ajustada aos desafios ambientais há necessidade de mudança das lentes investigatórias, utilizando o conjunto dito *socioambiental*: ele não nega a base natural dos estudos ecológicos, mas integra as relações sociais que interagem em causas e efeitos para as problemáticas de hoje. Tais problemáticas, assim consideradas, são verdadeiramente complexas; elas surgem e diluem-se pelas forças políticas e bases culturais diversificadas ao mesmo tempo que singulares para cada sociedade.

Para Carvalho a educação ambiental deve ter condições pedagógicas de orientar alunos e professores no percurso que inicia pela consciência de uma crise

socioambiental, identificando e revendo criticamente as crenças e valores vivenciados. Precisa ser um percurso interdisciplinar possibilitando a apreensão de conjuntos explicativos da ordem social: o privilégio da produtividade material na exploração de bens naturais, ampliando as distâncias estratificadoras entre classes sociais; tudo isso assegurado pelas regras (leis) econômicas e o culto (valores) ao consumo. Essa pedagogia agirá como intérprete e não como detentora da verdade; é a mediação entre mundos usando processos de sensibilização e releitura ética do entorno socioambiental. A ética fortalecida pela alteridade é a “ética ambiental”, ultrapassa as fronteiras antropocêntricas e estimula valores emancipatórios para uma sociedade sustentável.

Enquanto a educação ambiental representar apenas ações isoladas na escola, usando a didática da informação para disciplinar comportamento, o insucesso persistirá. Carvalho identifica que frequentemente alunos exemplares na conduta ecológica dentro da escola assumem comportamentos contraditórios fora dela. Apenas um trabalho de construção crítica do cenário socioambiental, revolvendo valores arraigados, pode estimular a voluntariedade e autonomia na conduta ética ambiental, dentro e fora da escola. A construção da capacidade crítica no aluno poderá usar a estratégia da alteridade (capacidade de inversão dos olhares, revendo valores) por meio de linguagens estéticas; elas são mais favoráveis que a racionalidade instrumental do "ensinar e aprender", possibilitam a racionalidade compreensiva: "perceber e ser". **Essa possibilidade estética, juntamente com a ética e política será o eixo das minhas argumentações para uma “transvaloração dos valores corporativos” no Capítulo 6. A transvaloração é a sustentação para minhas propostas pedagógicas e ensaio curricular que encerram a Dissertação.**

3.2 LEGISLAÇÃO, DIRETRIZES E PROGRAMAS

A legislação ambiental brasileira é recente, estrutura-se na década de 80. Mais recente ainda são as leis e decretos que regulamentam a educação ambiental no Brasil, surgidas a pouco mais de 10 anos. Por enquanto há mais diretrizes e programas que atividades ambientais nas escolas. Principalmente o professorado

vê-se acuado pela crítica da sua pedagogia; são os "iluminados" pela teoria educacional que pontam o dedo em riste denunciando o anacronismo das "tias" e "tios" entregues à própria sorte nas muitas de escolas por aí.

Sorrentino e Trajber (2007) sintetizam as diretrizes e ações do Órgão Gestor da política nacional de educação ambiental. Ele é resultado da convergência entre o Ministério da Educação (MEC) e o Ministério do Meio Ambiente (MMA) representado pela Diretoria de Educação Ambiental, na Secretaria Executiva. O MEC atua com a Coordenação Geral de Educação Ambiental, também com a Diretoria de Educação Integral, Direitos Humanos e Cidadania da Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade (SECAD).

A tarefa do Órgão Gestor é administrativa; mas, sobretudo, procura desenvolver política pública através do Sistema Nacional de Educação Ambiental (SISNEA), articulando e integrando pessoas e instituições para a formação permanente e continuada dos educadores ambientais. O Órgão Gestor tem o *status* de comitê apto à assessoria, auxiliando na formulação de políticas e estratégias de educação ambiental. Em sua composição traz representantes de vários segmentos e tende a ampliar essa representatividade quanto mais se expande a responsabilidade pelos problemas ambientais.

Abaixo da estrutura federal estão as Comissões Estaduais Interinstitucionais de Educação Ambiental (CIEAS). Há variações em suas composições dependendo da região, na maioria das vezes formam-se pelas Secretarias Estaduais de Educação e de Meio Ambiente e pelas Redes de Educação Ambiental estaduais ou regionais. Essas comissões são abertas à participação de representantes da sociedade civil, entre eles sindicatos, organizações não-governamentais, conselhos da classe de profissionais, associações empresariais etc.

Além de trabalhar aspectos de uma educação sobre os fenômenos do ambiente, usando didáticas vivenciais e avaliação crítica dos problemas ecológicos, o Órgão Gestor acrescenta a perspectiva inclusiva: educação partindo do ambiente, validada pelos saberes indígena e revelando as interdependências sociais e ambientais com os mecanismos econômicos. Também deve explicar a simultaneidade local e global dos impactos ambientais, revendo os valores para uma ética de responsabilidades individuais e coletivas. Sorrentino e Trajber afirmam que esses valores devem incluir a participação, cooperação em comunidade, o

reconhecimento das diversidades étnicas na busca de soluções para melhoria da qualidade de vida em função da sustentabilidade socioambiental.

Lipai, Layrargues e Pedro (2007) fazem um apanhado da legislação para a educação ambiental, discutindo as características da Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA), estabelecida pela Lei 9.795 de 27/04/1999 e Decreto 4.281 de 25/06/2002. Desde a década de 70, com a criação da Secretaria Especial do Meio Ambiente e posterior institucionalização da Política Nacional de Meio Ambiente, aparece a tendência à universalização das ações educativas em todos os espaços sociais; elas estão mais voltadas ao conhecimento e conservação dos recursos naturais. Na Constituição de 1988 fica claro o aspecto da qualidade de vida diretamente ligada à proteção ecológica e por isso o incentivo à educação ambiental para todos os cidadãos.

Lipai e os coautores identificam que ainda não há suficiente detalhamento quanto às proposições de educação ambiental na legislação educacional. Mesmo a Lei 9.394 de 1996 sobre as diretrizes e bases na educação faz pouca referência à questão ambiental. Alguns artigos dão menção, entre eles vê-se a exigência do ensino fundamental prover a compreensão ambiental e social através do sistema político, impacto das tecnologias e valores culturais que forjam a sociedade. Também se impõe aos currículos do ensino fundamental e médio o conteúdo obrigatório acerca do mundo físico e natural, juntamente com a realidade social e política particularizada com as problemáticas brasileiras. Atualmente o Plano Nacional de Educação (PNE) esclarece que a educação ambiental deve ser ofertada no ensino fundamental obedecendo-se a Lei 9.795/99. Sua operacionalização nas escolas seguem os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), eles são referenciais para a elaboração de conteúdos e abordagens didáticas do professor.

Especificamente sobre a Política Nacional de Educação Ambiental (PNEA), o enfoque da Lei 9.795/99 é conservacionista, embora coloque no ser humano a responsabilidade individual e coletiva pela sustentabilidade socioambiental; explica Lipai e os coautores. Pessoas e grupos agem por valores sociais e conhecimentos obtidos, com isso construirão ou não as atitudes favoráveis à valoração ambiental. A abordagem da educação ambiental deve ser contextualizada nas práticas sociais e compreender a complexidade vinda das questões históricas, construção política e democrática, ação cooperativa de vários grupos e organizações, valorizando o pluralismo das experiências e ideias. Os objetivos da PNEA devem garantir a

disseminação das informações ambientais e o fomento da cidadania pela ação individual e coletiva, permanentemente.

Sobre a educação ambiental formal, Lipai e coautores ressaltam que pela PNEA ela deve estar presente em todos os níveis e modalidades, da educação básica à educação superior. São necessárias ações de capacitação técnica para a pesquisa e docência através de cursos e materiais de divulgação contendo o conhecimento ambiental. Deve-se adotar a perspectiva interdisciplinar para as práticas educativas, evitando a utilização de uma disciplina específica para a educação ambiental no currículo dos cursos. Já para a educação superior e pós-graduações, é possível a criação de disciplinas específicas cujo intuito é construir maior especialidade para atuação docente ou profissional no campo ambiental. Quanto à educação ambiental não-formal, ela é viabilizada pela parceria entre escolas, universidades e governos com as organizações privadas e representantes da sociedade civil, devendo atingir o público não escolar de várias idades e setores da sociedade: pescadores, operários da construção civil, empresários etc.

Além das legislações e diretrizes nacionais existem as iniciativas globais da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2011). Uma das iniciativas instituiu a "Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável", com início em 2005 e término em 2014. Essa proposta de envolvimento mundial disseminado entre os vários atores sociais pretende difundir ideias simples para o enfrentamento da complexidade dos problemas ecológicos, buscando soluções para a sustentabilidade ambiental. O objetivo é promover mudanças na atitude e comportamento das pessoas, agindo nos valores morais e culturais dos povos de cada região, de modo a impor sentido de responsabilidade para com seres vivos e a natureza. A Década enfatiza o papel primordial da educação apontando caminhos para o desenvolvimento sustentável; deverá incentivar parcerias de pessoas e organizações representantes da diversidade de interesses postos diante dos problemas ambientais. Governos, organizações internacionais, sociedade civil, o setor privado e comunidades locais em todo o mundo poderão trabalhar seus desafios e compromissos em práticas de aprendizado e ações sustentáveis. O aprendizado e ações sustentáveis são baseados nesses princípios: valorizar a educação e aprendizagem como vetor para o desenvolvimento sustentável; incentivar a criação de redes e parcerias na construção de estratégias de Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS);

apostar na sensibilização das pessoas envolvidas com auxílio do conceito de desenvolvimento sustentável, aperfeiçoando o atual modelo de sociedade; investir na melhoria da qualidade do ensino no âmbito da EDS; desenvolver ações e soluções em todos os níveis de educação e formação com uso dos requisitos próprios ao desenvolvimento sustentável.

A UNESCO celebra três áreas principais para articular o Programa da Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável. A primeira é a Sociedade e dela virá o conhecimento do papel das suas instituições para o desenvolvimento social, sistemas políticos participativos e espaço democrático para opiniões e representações. Ambiente é a segunda área onde se perceberá a relação dos recursos necessários com o esgotamento e degradação ecológica a partir de decisões humanas. A terceira área é a Economia, ela auxiliará o conhecimento consciente sobre limites e potencial do desenvolvimento dos países, analisando impactos sociais e ambientais, conduzindo proposta de readequação do mercado e consumo. O Programa da Década fundamenta-se na visão de respeito e valores humanos próprios ao desenvolvimento sustentável: partindo da perspectiva de justiça social, esclarece que o senso de responsabilidade deve incluir as gerações presentes e futuras, a diversidade étnica e a percepção de interdependência com nosso entorno natural e social.

A Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS) proposta pela UNESCO deve avaliar-se por essas características: ser interdisciplinar e holística, trabalhando o currículo integrado à proposta de desenvolvimento sustentável como forma de aquisição de valores sustentáveis; incentivar o pensamento crítico e capacidade de propor soluções aos problemas socioambientais, utilizando os diversos métodos de ensinar, por exemplo, o teatro, literatura, debates, vivências etc.; motivar a participação nas decisões sobre o que e como os alunos desejam aprender, construindo conhecimentos aplicáveis às necessidades da vida pessoal, profissional e relevantes para sua comunidade local. A EDS é para todas as pessoas nas várias idades; é um aprendizado permanente e ao longo da vida que utiliza todos os espaços formais e não formais na construção da atitude sustentável: por exemplo, treinamentos técnicos, capacitação de professores, palestras, oficinas públicas e muitas outras.

No Brasil o mais recente desdobramento inspirado no Projeto da Década da UNESCO aconteceu em Curitiba-PR em maio de 2010: a Conferência Internacional

de Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS2010, 2011). Pouco mais que uma centena de trabalhos foi apresentada; destes, aproximadamente 29% falaram das experiências pedagógicas para sustentabilidade; 28% demonstraram ações empresariais ou projetos para o mercado e consumo; 27% comentaram políticas públicas e participação da sociedade civil organizada; 15% referiram-se às pesquisas ecológicas sobre fenômenos ambientais; *apenas 1% tratou diretamente da formação de professores para o enfrentamento dos desafios da educação ambiental*. A análise deixa claro que as preocupações e discussões ambientais em um fórum de educação estão na triangulação entre Política Pública, Experiência Pedagógica e Ação Empresarial. Possivelmente o quesito "Desenvolvimento" nas diretrizes sustentáveis da UNESCO pode ter estimulado a participação equitativa de temáticas empresariais junto às políticas e pedagogias. Por um lado é positivo ver que os trabalhos superam a singularidade ecológica e procuram cada vez mais a proposição socioambiental; mas é surpreendente e preocupante a *pouca produção de pesquisas e experiências relatadas sobre a formação docente*. Imagina-se que antes do desejo por uma educação para a sustentabilidade, o maior esforço deva ser para a formação dos formadores: a capacitação de educadores para o ensino e aprendizagem da sustentabilidade.

Talvez por isso que a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) em parceria com a Universidade Federal do Paraná (UFPR) iniciaram em abril de 2011 o programa **“A Formação do Novo Administrador – Docentes no Ensino da Administração Sustentável”** (FIEP, 2011). Foi um programa de capacitação dos professores e coordenadores dos cursos de Administração, estimulando uma futura revisão dos currículos. **Esse programa será amplamente comentado no Capítulo 5, nele tive a oportunidade de vivenciar didáticas e debates que subsidiaram minhas proposições para um Currículo Sustentável nas graduações em Administração.**

Porém, a maioria do professorado (repito a provocação que fiz no início deste tópico) persiste estigmatizada como anacrônica, não conseguem acompanhar os ditames dos “iluminados” pesquisadores da educação ambiental. **O fato é que há sobra de teorias, pouca ação pedagogia e quase nenhum interesse em prover formação docente e infraestrutura de trabalho para o aprendizado ambiental nas escolas. Esse é meu dilema particular, vou trabalha-lo criticamente nas Conclusões desta Dissertação.**

3.3 PRODUÇÃO CIENTÍFICA E PROPOSTAS PEDAGÓGICAS

Em relação à formação dos professores para a educação ambiental, Maria Inêz Araújo (2004) entende que o aprendizado ambiental acontece pela dinâmica do fazer e aprender, uma atividade conjunta entre professor e aluno, ambos em busca de conhecimento. Ou seja, quando o professor prepara as condições de aprendizado do aluno também está construindo as formas do seu próprio aprendizado, acrescentado da reflexão sobre sua prática docente. A formação do professor acontece com sua experiência cotidiana e capacidade de reflexão e autoavaliação. Deve-se evitar a mera reprodução do saber já construído sobre a prática docente, a maioria delas remonta séculos atrás; isso inibiria novas experiências para os desafios da educação ambiental. A Instituição de Ensino Superior deve incentivar os alunos das licenciaturas para o processo de autoformação em educação ambiental, motivando-os para investigações e experimentações pedagógicas; isso impede o confinamento do saber ambiental apenas em uma disciplina, isolada e especializada. Dessa forma o futuro professor estará preparado para os desafios de construir o saber ambiental complexo a partir das estratégias interdisciplinares propostas pela escola.

Araújo recomenda determinados princípios norteadores de um modelo para formação de professores aptos à educação ambiental: usar o enfoque construtivista para propor atividades, valorizando os conhecimentos prévios dos alunos das licenciaturas; usar o processo de reflexão-ação-reflexão para romper a tradicional separação entre teoria e prática; trabalhar temas e assunto não como definitivos, mas como abertura para discussões e novas possibilidades de pesquisa e aprendizado.

Também Valdo Barcelos (2004) preocupa-se com a formação de professores para as demandas da educação ambiental. Entendendo que as dinâmicas sociais e ambientais alteram-se e alternam-se a cada rodada discursiva e embates políticos, então, as práticas educativas devem superar a mera transmissão e reprodução de conteúdos curriculares, investigando diferentes formas de conhecimento não convencional. Com auxílio dessas práticas deve-se escapar ao ciclo vicioso de reprodução conceitual, conquistando condições autônomas para novos significados da prática docente, mais criativa.

O Barcelos propõe a metáfora antropofágica para a educação ambiental na formação de professores. Ela é a vontade de assimilar tradições culturais, costumes, crenças e valores como bases criativas para novas propostas educativas, superando a repetição de modelos pedagógicos pasteurizados. Com a antropofagia evita-se o etnocentrismo, conquista-se a abertura para inserção dos conhecimentos não científicos, consideram-se experiências comunitárias e historicidade dos povos. Ela é uma proposta mais efetiva de educação ambiental; próxima, e em tempo real, às demandas sociais e políticas em dias de globalização e novas sociabilidades.

Exatamente essa busca de criatividade que movimenta os interesses de pesquisadores e professores por novas linguagens, muitas delas ligas à percepção ambiental e estética. Estão em evidência os estudos da percepção que procuram ampliar a gama de contribuições dos conhecimentos vindos da psicologia, geografia, artes e filosofia. Andréia Marin (2008) mostra que a importância dos estudos ambientais convergentes para os processos educativos está na demonstração da dinâmica perceptiva do ser humano com a realidade imediata do seu meio. Essa realidade percebida constrói-se na comunidade e lugar habitado, também pelas influências recebidas das comunicações e discursos que fazem parte da representação social constituída na pessoa.

No princípio a psicologia behaviorista ajudou de forma restrita a compreensão perceptiva, limitando-se às observações comportamentais como resultados do estímulo-reposta às variáveis ambientais vivenciadas pelo indivíduo. Com a psicologia da forma, ou Gestalt, os estudos de percepção ganham mais consistência e ampliam a sua problemática para a multiplicidade de fatores que implicam nas representações. Marin explica que enquanto que na psicologia behaviorista a percepção nasce da observação de cada parte componente da realidade e só então é construída a significação de sua totalidade, na psicologia da forma tal percepção nasce do todo significativo e já associado por um sistema interno de representação.

Em meados da década de 70 os estudos da geografia inclinam suas preocupações para as relações humanas com os espaços vividos. A geografia humana desloca a finalidade de suas investigações dos aspectos naturais do planeta para a construção social e relacionamento das pessoas com o ambiente. Por exemplo, a paisagem deixa de ser um conceito de natureza para assumir valor de

consciência e afetividade; ela é a dimensão existencial composta pela relação histórica e construção cultural das pessoas com seu local vivido e habitado.

Marin diz ainda que essa valoração dos espaços partindo da afetividade chega até a arquitetura e urbanismo; o desafio é criar condições perceptivas em uma linguagem ambiental adequada às aspirações humanas. Ir além da racionalidade de economia do espaço, usando atributos para despertar emoções positivas que criam ligações afetivas com as casas, praças, escritórios etc. Principalmente hoje quando se vivencia o império das imagens e virtualidades espaciais, a recuperação da importância do espaço concreto como dimensão afetiva pode fazer um bom contraponto ao remeter nossos interesses perceptivos novamente para o *locus*.

A fenomenologia vinda da filosofia integra-se às teorias da percepção e estética ambiental, contribuindo com os estudos da psicologia, geografia e arquitetura. Marin mostra que, sobretudo, a estética coloca a discussão da perda de contato com a concretude vivida em centros urbanos e espaços da natureza. Essa perda estaria em função do deslocamento da experiência vivida para os não-lugares construídos pelas tecnologias da informação e comunicação. Pela fenomenologia sabe-se da estreita ligação afetiva e apreciativa do sujeito com os espaços vividos e que os significados construídos dessa vivência integram as condições de felicidade e prazer. Esse processo ocorre imediatamente ao contato com os espaços, é anterior ao raciocínio ou qualquer tentativa explicativa da realidade vista. Essa percepção instantânea do todo é chamada de consciência passiva. Por exemplo, o desligamento da ânsia de explicar o mundo é seguido da postura contemplativa que leva à significativa experiência estética ambiental; tocando na profundidade de nossos valores arraigados, incomodando o estado de "anestesia" causada pela alta exposição às imagens e virtualidades.

Por outro lado o trabalho pedagógico criativo poderá usar as próprias tecnologias da informação e comunicação e todo o potencial interativo em novas formas de socialização e participação dos alunos e professores. Ismar Soares (2003) coordena o Núcleo de Comunicação e Educação da ECA-USP e tem experimentos da mediação tecnológica em espaços educativos, denominadas "educomunicação". É um campo recente de aproximação entre comunicação e educação com uso da mediação tecnológica nos espaços educativos e ações alternativas aos meios de comunicação tradicionais e de massa.

A relação da tecnologia com educação confere ao aprendizado um amplo espaço produtor de sentidos, principalmente se a concepção pedagógica apoiada nessas tecnologias estiver à serviço da educação comunicacional. Soares diz que por ela a aprendizagem ocorre quando o aluno sente-se conectado, envolvido e participativo; então o ambiente mediado por tecnologias contribui na produção de sentidos. Exatamente esses sentidos são os que provocam a aprendizagem, não a tecnologia propriamente dita; por isso que o aspecto pedagógico está mais para os fenômenos da comunicação (educomunicação) do que para os tecnológicos. Exemplos interessantes podem ser vistos em canais de áudio (Rádio-escola) e vídeos (TV-escola) explorando notícias ambientais locais, construção colaborativa de jornais, blogs etc. discutindo os problemas socioambientais; todos eles usando a facilidade e acessibilidade das tecnologias postas na Internet.

Práticas pedagógicas com uso das ferramentas tecnológicas são mostradas por Paulo Blikstein (2007) através de softwares de simulação, mapeamento e coleta de dados diretamente aplicados ao aprendizado ambiental. O autor parte de uma crítica contundente; alerta que apesar de toda fundamentação teórica para uma pedagogia crítica, reflexiva e participativa, as escolas continuam estruturadas para um ensino que persiste ignorando as contribuições de Piaget, Freire e Vygostky. O ensino atual é quase sempre centrado no professor e alunos são obrigados a um currículo rígido e nada participativo. Fundamentalmente, o mundo dentro da escola parece tratar-se de outro planeta, de certa forma algo ficcional se comparado às experiências cotidianas dos alunos em suas redes sociais e linguagens remodeladas frequentemente na Internet.

As tecnologias na educação podem revolucionar essa relação passiva do aluno e de extrema dependência do professor transmissor de conhecimentos; elas já integram a infraestrutura de grande parte das escolas e podem gerar estímulos às ideias inovadoras, tornando o aprendizado empolgante e democrático. O primeiro exemplo de Blikstein é o software NetLogo cuja interface mostra uma população de tartarugas e para cada uma delas é possível programar certo comportamento, observando a evolução e interação da comunidade. O software MyWorld de georreferenciamento faz mapeamento de informações geográficas e com ele os alunos conseguem fazer relações de qualidade de solo e clima com o crescimento ou deslocamento populacional. Também experiências de contato direto com fenômenos ambientais são possíveis com softwares e hardwares próprios à coleta

de dados eletrônicos: a placa Gogo acoplada ao computador é capaz de analisar a qualidade da água e solo, ciclos climáticos etc. gerando o sentido de descoberta e monitoramento nos alunos.

Essas experiências diretas com a natureza para o aprendizado ambiental são chamadas de Ecoalfabetização e o professor David Orr (2006) é um dos expoentes. Parte-se da suposição de que estamos todos juntos no mesmo espaço frágil e vulnerável aos problemas, gerados por uma visão estreita e gananciosa para com o ambiente. Imprescindível que a educação se esforce para dar condições à compreensão de que todos os fenômenos ecológicos dão sustentação às formas de vida, inclusive as humanas. Isso causa o senso de responsabilidade e desejo de participar com ações. Necessita-se estimular a relação ambiental do tipo biofilia: interesse e desejo pela vida compreendida na natureza, possível pela natureza; rompida a exterioridade do homem (falsamente autônomo) em relação à natureza.

Em parte a biofilia explica o crescimento do interesse ecológico mundial, diz Orr. Vários projetos para energia eólica, agricultura sustentável etc. mostram a percepção adquirida de que fazemos parte de um mesmo sistema ambiental. Inclusive, forçando essa compreensão, surgem acréscimos adjetivando antigas áreas do conhecimento, por exemplo, o “*design* ecológico” e “administração sustentável”. O princípio para essa sensibilização (biofilia) está na ecoalfabetização estimulando o pensamento imaginativo e crítico para uma consciência das interligações ambientais e inclusão da vida humana no todo complexo ecológico. A educação ambiental mais praticada é ortodoxa e está restrita à transmissão das teorias; mas na ecoalfabetização os conhecimentos ecológicos são o ponto de partida para as práticas e vivências que deixam claro ao aluno que ele é parte ínfima de uma rede da vida ecológica cuja unidade é indivisível.

No Brasil os textos de David Orr e Frijof Capra, com suas experiências em ecoalfabetização, inspiram a vertente chamada Ecopedagogia; é uma concepção de análise da natureza e sociedade originária da física moderna, pensamento complexo e holismo. Os pontos de convergência dos autores dessa vertente mostram que o universo é uma rede de relações dinâmicas, inerentes à valorização da vida, por isso a consciência é a chave educativa para compreender as relações entre natureza e a sociedade. A ecopedagogia busca novas formas de relações com o planeta, partindo do respeito à vida de todos os seres que nele habita. Moacir Gadotti (2008) está entre os principais autores nacionais da ecopedagogia; em seu livro "Educar para a

sustentabilidade" ele lembra a Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável (UNESCO, 2011) lançada pelas Nações Unidas e discute as condições da educação ambiental específicas para o Brasil. Há a necessidade de incluir discussões sobre sustentabilidade para as questões ambientais; mas, sobretudo partindo de uma visão dos problemas sociais, políticos e econômicos. Educar para uma vida sustentável é refletir sobre alternativas, entre elas a economia solidária como contraponto à sociedade consumista. Gadotti prioriza os conceitos de cidadania planetária e de consumo responsável enfatizando a necessária mudança no sistema político e econômico global, estimulada por um sistema educacional compreendido por "ecopedagogia".

De fato é quase unanimidade entre os educadores de que as questões ambientais postas nas aulas exigem a capacidade crítica e reflexiva diante da complexidade dos problemas envolvidos. Detalhando esses quesitos, Pedro Jacobi (2005) diz que os vários riscos vivenciados hoje mostram, por suas dramáticas consequências, os limites das atuais práticas sociais. Isso introduz fortemente o processo reflexivo na pessoa; até certa medida ela toma os problemas para si.

Para mensurar o desenvolvimento de uma sociedade não se deve utilizar como parâmetro principal sua base material, mas sim a contribuição que se dá às condições de vida, bem-estar e liberdade das pessoas. Teorias que giram em torno do desenvolvimento sustentável ainda não constituem um paradigma estruturado capaz de orientar novo processo civilizatório concentrado naquelas condições de vida. Tais teorias, critica Jacobi, apontam muito mais para soluções corretivas no curto prazo. É lógico que esse imediatismo pelas contingências não deve ser desprezado, mas por si só não dará conta da efetividade sustentável que construirá sociedades e suas gerações futuras em outras bases de valores.

Por isso que a necessidade de expansão e adequação da educação é a proposta mais recorrente quando se fala em sustentabilidade no longo prazo; ela tem a capacidade de ampliar o acesso à informação, mudando hábitos e atitudes, desenvolvendo competências alinhadas às necessidades socioambientais; tudo isso em dinâmicas de revisão dos valores sociais. Na reconsideração dessa educação ambiental é importante a superação das dualidades teria-prática e sujeito-natureza, usando todo o potencial interdisciplinar para construção de novos conhecimentos paradigmáticos justamente nas fronteiras disciplinares. A capacidade reflexiva é fundamental no enfrentamento desse estado de fragmentação curricular, reforça

Jacobi; faz pouco sentido para o aluno quando chamado a pensar os desafios da sociedade sustentável. O grande desafio do professor será usar a reflexão sobreposta às disciplinas para dali conseguir extrair novos significados dos tradicionais campos do conhecimento. É assim que a educação contribuirá na formação do aluno e do profissional reflexivo, continuamente revendo seus conceitos à medida que enfrenta novos problemas socioambientais; empoderado e atuando criativamente em práticas sustentáveis na perspectiva do presente e do futuro.

Minhas propostas pedagógica e curricular apresentadas no Capítulo 6 alinham-se com essas questões.

Alternativamente à propalada interdisciplinaridade em educação ambiental, Moraes e Boer (2006) concebem a abordagem relacional para a educação, inclusive a ambiental. A abordagem relacional é uma alteração de foco, mais integradora dos objetos do conhecimento científico; supera a fragmentação curricular com uma visão de mundo integradora. O desafio pedagógico relacional não é simplesmente somar conhecimentos, mas possibilitar o olhar integrador de professores e alunos; ou seja, o próprio objeto de estudo é a integração e não mais as partes integrantes. Os esforços acontecem para criar alternativas de compreensão dos assuntos estudados, trazendo as problemáticas educativas para dentro do constructo maior chamado ambiental e, dentro dele, formar visões integradoras da realidade.

Ou seja, o problema desafiador da contemporaneidade não é essencialmente o social, político, econômico ou ambiental. Privilegiadamente, o problema dos nossos dias é justamente essa fragmentação das tentativas explicativas e ações isoladas em busca de resolver desafios complexos. Portanto, a contribuição pedagógica da educação ambiental está na superação da fragmentação do currículo, dizem Moraes e Boer; isso vai além da simples junção disciplinar em interdisciplinaridade. De fato a educação ambiental desafia-se mais pela construção do desejo integrador nos professores e alunos, todos motivados para reagrupar em peças explicativas o que fora corrompido pela metodologia cartesiana de construir realidades pelas partes componentes. Essa nova visão que anseia mais pela integração de conhecimentos que pelas explicações especialistas promoverá ruptura e reorganização das formas de saber, vivenciar e agir. Fará avançar o estado atual dos conhecimentos, atualmente insuficientes e impotentes porque são empobrecidos pelo isolamento no campos científicos. Inclusive as emoções e imaginações devem ser reintegradas nos processos educativos, partindo delas os ímpetus que poderão

romper a tradição passiva no recebimento do conhecimento pronto e acabado do professor e da escola: a emoção move até novas fronteiras e a imaginação constrói novos cenários possíveis e até então impensáveis.

Essa dica de uso da emoção e imaginação (ideação) foi recuperada pelo professor Clark Kellogg, de Berkeley, Universidade da Califórnia, com o nome de *design thinking*; apresentada como didática para o aprendizado da sustentabilidade socioambiental. **Participei dessa oficina que ele ministrou em junho de 2011, especificamente montada para professores e coordenadores de graduações em Administração. No Capítulo 5 desta Dissertação apresentarei essa metodologia e minha experiência como “observador participante”; extraindo importantes informações que dão forma às minhas proposições pedagógica e curricular.**

Outra proposta de superação da fragmentação de conhecimentos vem de Marta Tristão (2005). Ela identifica três fragmentos principais nas tentativas pedagógicas da educação ambiental: a Ética ambiental explicativa da solidariedade; a postura Política para participação nos problemas ecológicos; e a dimensão Estética no resgate ou reencantamento da relação com o mundo natural. Uma revisão dos sentidos discursivos da ética, política e estética, aplicados à educação ambiental, pretende superar essa divisão e quase obrigação de escolhas metodológicas. **Aliás, esse foi o “mote” que definitivamente me fez enxergar a resposta para o problema de pesquisa que me impus nesta Dissertação:** que educação socioambiental (conteúdos, didáticas e políticas pedagógicas) pode responder aos desafios ambientais da sociedade, impulsionando ações corporativas consistentes? **Na primeira parte do Capítulo 6 irei articular essa tríade (estética, ética e política)** para providenciar a promessa que expus no subtítulo da Dissertação: *transvaloração dos valores corporativos*. É por essa transvaloração que chegarei ao modelo de Administração Sustentável e, sequencialmente, ao Ciclo do Aprendizado Sustentável que movimentará o esboço de um Currículo Sustentável.

Retomando os estudos da Tristão; é comum que a educação ambiental produza o sentido quase homogêneo por um padrão de conduta ecológica das pessoas, significando o respeito ao bem comum através da solidariedade, principalmente com uso da vigilância do comportamento adequado. Observa-se nesse primeiro fragmento que a Ética quando erguida pela conscientização de fora para dentro não funciona, o mais proveitoso será promover a autoconsciência do

aluno dentro do processo de reflexão e ação dispondo das iniciativas de um saber, agora sim, solidário. Nesse processo é importante superar os padrões discursivos e encontrar caminhos alternativos, muitos deles rumo ao desconhecido. Inclusive paradigmas são superados quando a própria linguagem discursiva supera-se; ou paradigmas são alimentados enquanto servem-se dos padrões do discurso argumentativo. Dessa forma que deve ser superado o discurso da *solidariedade* e em seu lugar instaurar-se a nova significação para *responsabilidade* (mais operacional). A responsabilidade é o princípio norteador da conduta e ação das pessoas nas relações sociais e ambientais, não está predeterminada por nenhuma teoria; mas nasce da percepção de que nossa conduta respeitará o Outro como expressão digna e legítima na convivência planetária: pessoa, grupo étnico ou todo e qualquer elemento da natureza.

Sobre o segundo fragmento, o Político, aborda-se a questão recorrente da solidariedade como condição necessariamente posterior à participação; ou seja, apenas por condições dadas e exercidas de participação (democracia, ativismo, associação etc.) é que se chega à boa conformação solidária na partilha dos anseios, interesses e desejos das pessoas. O terceiro fragmento é o Estético, até então utilizado como processo de resgate do mundo harmônico e natural renegado ao longo do processo civilizatório. Isso é um equívoco e reforça a visão dualista homem-natureza, mecanizando ainda mais as relações com o ambiente. Essa estética não é suficiente hoje, a percepção ambiental deve ser menos egoísta evitando a objetivação da natureza tal qual um "bibelô". A percepção mais significativa capaz de movimentar os valores sociais em novas atitudes vem da visão recíproca e integradora: sou e estou no mundo natural.

Tristão conclui mostrando que os ganhos e melhorias nas relações éticas entre pessoas e estas com a natureza talvez esteja mais para transformações das sensibilidades humanas, em processos de reconsideração estética; e menos por políticas de regras e imposições morais, por mais racionais que elas sejam. O confronto que fará mover uma educação própria aos conhecimentos e atitudes suficientemente socioambientais é permitir-se criador de mundos possíveis, chamando a atenção de professores e alunos para o que não existe (visão) contraposto ao que existe (vivido).

Sumariamente e reintegrando os fragmentos éticos, políticos e estéticos: outro olhar estético de valoração da vida abrirá a construção colaborativa de uma

ética espontânea e por isso alinhada aos desejos de ação política que irão significar o mundo, significando a mim mesmo. **Essa ligação é o verdadeiro senso de responsabilidade socioambiental e, reforço, vou explorar nas propostas desta Dissertação, esquematicamente assim:**

O *campo estético* abre interstícios de sedução na experiência mais imediata com o ambiente (social e ambiental), abrindo conseqüentemente o campo perceptivo em uma visão crítica do que é significativo para a vida e não mais o significado da vida. O aluno se perceberá integrado aos múltiplos feixes dinâmicos da realidade social e ambiental, desperto para a coragem criativa e criadora.

O *campo ético*, agora acessado mais profundamente pela reflexividade posta pela estética, reconduz o valor da vida como sentido último para todas as ações no mundo. Instigará atitudes no aluno para a prospecção daquilo que não existe e deveria ser trazido à realidade vivida (visão), desnudando as atuais certezas paradigmáticas.

O *campo político*, agora empoderado pela revisão ética, efetiva práticas tão volumosas quanto os atuais discursos; práticas alinhadas em tempo real às revisões e renovações de valores socioambientais. São ações colaborativas, participativas e, por isso, solidárias (o contrário de partidárias). O sentido político deverá despregar-se das instituições políticas e contaminar novamente os desejos de fazer (mais que pensar) um mundo melhor.

4 CONTEXTUALIZANDO RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

A primeira reflexão é acerca da capacidade estratégica das empresas provocadas pelos temas emergentes. É fato que as grandes corporações são alvo constante das críticas sociais; em sua própria dimensão agigantada está a fonte das preocupações, a enorme capacidade de convergir recursos e pessoas. Também o impacto mais alastrado das suas operações nos campos político, econômico e socioambiental. A questão nova é que a pressão dos públicos tem se dado por meios tecnológicos de rápida propagação, uma insatisfação localizada toma volume nos *blogs* e trocas de mensagens curtas com uso da Internet. O alerta para com as empresas é implacável: do simples escorregão à falha mais grave, os veículos *on line* da comunicação tornam o fato local em global; inclusive a dimensão do problema causado pela empresa estará na razão direta da audiência na mídia tradicional (TV, jornais) e digital. O fenômeno mais arrasado hoje é comportamento viral das trocas instantâneas de mensagens e *posts* eletrônicos.

Uma grande empresa no seu segmento de alimentos é exemplo (FOLHA.COM, 2010), foi vítima de manifestação ambiental por conta da sua relação com fornecedores que fazem a extração de certa matéria prima desmatando florestas na Indonésia. No mesmo mês, e no mercado brasileiro, ela teve que se explicar acerca de uma bebida que comunicava ter algo que em verdade não continha (FOLHA.COM, 2010a). Parte de seus consumidores teve a chance de acompanhar as notícias de agressão ambiental seguida da questão ética da embalagem, debatendo em tempo real através dos fóruns, enquetes e redes de relacionamentos publicados na Internet.

Por isso e por outros motivos os temas emergentes em gestão constam mais frequentemente das agendas corporativas, vão além do comportamento benevolente das empresas, inserem-se na preocupação estratégica na medida em que a prospecção de cenários futuros mostra o aceleração da degradação ambiental e precarização social. O aquecimento global é fenômeno em andamento e discutido pelas empresas; há projetos de energias renováveis e produtos menos poluentes prometendo relação sustentável com a natureza. A indústria automobilística é a vilã talvez mais percebida, com seus carros poluentes e caos no trânsito das grandes cidades. Por isso ela está bastante interessada nos combustíveis menos poluentes e

até mesmo em outro padrão para motor que não a combustão, movido à eletricidade (FOLHA.COM, 2011). A previsão da escassez de água própria para o consumo pode mudar os motivos dos conflitos sociais; até então alimentados em parte por questões étnicas. O deslocamento de grande quantidade de pessoas pelo planeta em busca desse recuso vital fará surgir novas conflitualidades. Por essa pressão e também porque a água é insumo da maior parcela do processo produtivo de várias empresas, algumas delas já reforçam campanhas de proteção das reservas aquíferas, sobretudo as de bebidas (FOLHA.COM, 2010b).

Pelos exemplos acima que acabam sendo o costumeiro, considero que o comportamento corporativo é reativo às emergências socioambientais. Os temas emergentes pressionam a postura de responsabilidade social nas empresas, por consequência a estratégia deve ser adaptada para sustentar uma competitividade em outras bases concorrenciais. Ou seja, se o aumento da temperatura global em parte é explicado pelo gás nocivo vindo dos escapamentos dos automóveis, a pressão social volta-se para a fabricante que responderá aos públicos através do seu posicionamento adaptado às preocupações ambientais. Ofertará modelos de baixo consumo e dará novo significado ao etanol, um combustível "verde". Também acionará projetos alternativos de médio prazo de olho no segmento de produtos sustentáveis e éticos; o veículo elétrico está entre as promessas que mais pulula o imaginário das pessoas atentas às questões de sustentabilidade ambiental.

Mas, haveria a chance de um comportamento corporativo que não apenas reagisse. Os temas emergentes que pressionam por uma gestão de responsabilidade social nas empresas fomentariam quebras de paradigmas, abrindo espaço criativo para a estratégia antecipatória. Significa que os projetos de inovação de processos e produtos tenham como critério de aprovação os indicadores de bem-estar socioambiental. Isso impulsione a competitividade empresarial medida em novas bases concorrenciais. Usando esse modelo utópico, não dói imaginar que o arcabouço corporativo que vivenciamos hoje será o primitivo amanhã, o "xeque-mate" ambiental e os "espasmos" sociais interiorizam medo e acende a consciência para a condição humana. É exatamente essa condição humana aviltada que toma maior valor, recoloca-se como princípio da existência e não como meio de troca no mercado. É provável que a agremiação de pessoas em torno de um empreendimento seja mais espontânea e movida por desejos ulteriores ao mecanismo corporativo, em busca da realização pessoal e felicidade do grupo.

Sobretudo o protagonismo da empresa cede espaço, avança a autonomia das pessoas e serão essas feições humanas as que darão sentido e rumo nos processos produtivos ligados aos novos valores competitivos: *a transvaloração dos valores corporativos*, a tese central desta Dissertação. Se no modelo reativo o fator competitivo media-se a partir do jogo entre empresas, a competitividade aguardada para novos cenários será medida pela facilidade de imbricação das capacidades criativas das pessoas nas várias empresas; tentarão desafiar os temas emergenciais e os riscos iminentes, reconsiderando o papel da corporação na sociedade.

Um esclarecimento: concorrer sobre aquelas novas bases significa partir da experiência de alteridade entre pessoas e pessoas e ambiente, cujo único alvo a ser suplantado (vencido) é o limite posto por um sistema insustentável que coloca em risco no médio prazo tudo e todos.

4.1 RISCOS, ÉTICA NA ECONOMIA E SUSTENTABILIDADE

A sensação de risco parece crescente e ocorre em todos os espaços, em qualquer classe social. Ulrich Beck (2010) dirá que viver em risco é nosso cotidiano; habituados às notícias de risco ambiental, taxas de risco no mercado financeiro, risco social do desemprego, comportamento sexual de risco e as doenças associadas, entre muitos. Esses riscos tomam significado pelo comportamento decisório em função das probabilidades de ocorrência benéfica ou maléfica; corre-se risco em função de algo que se deseja ou que se necessita.

Beck constata que o advento da modernidade inaugura uma diferente forma de produção econômica implicando em nova forma de desigualdade nas relações social e cultural entre pessoas. Recentemente a "modernidade reflexiva" produz no mundo um estado de consciência da sua própria condição, as pessoas assumem o primeiro plano em relação às suas instituições e provocam considerações sobre o que é certo e errado, consequências e riscos para a sociedade e futuro da humanidade.

Na sociedade industrial a importância da produção de riquezas sobrepujava os riscos, colocando-os em segundo plano. Hoje, na "sociedade de risco" há tendência de regradar e corrigir o crescimento econômico pela expectativa de riscos

resultantes da produção de bens e serviços. A incerteza é disseminada, do gerente da fábrica ao operador da máquina, todos compartilham a angústia de não ter as certezas das melhorias das condições futuras em função das ações corretivas no presente. Assim, Bech afirma que o futuro colonizou o presente; catástrofes imaginadas no futuro já causam o medo e manifestações no presente.

Nessa sociedade de risco todos somos equalizados sob o aspecto da exposição aos riscos, corremos os mesmo perigos a partir de fenômenos globais que não respeitam fronteiras políticas nem distinções socioculturais. Apesar de equalizados, não necessariamente estamos nas condições de igualdade. Para alguns é possível o consumo de tecnologias que minimizem os riscos, por exemplo, os serviços de segurança privada. Para outros resta a convivência mais estreita com os fenômenos da violência urbana. Beck afirma que esse não é um mundo nem pior nem melhor; uma postura mais otimista faz enxergar nos riscos exatamente as oportunidades criativas de instaurar novas relações de produção e consumo, ação política e condição cultural para uma existência socioambiental sustentável.

Inclusive a Organização das Nações Unidas (ONU) surgiu exatamente com os temores originados pela segunda grande Guerra Mundial e a posterior tensão na ordem internacional com a polarização entre as duas superpotências (EUA e URSS). A principal tentativa da ONU nas décadas de 40 e 50 foi da manutenção da paz mundial e até hoje seu Conselho de Segurança é o principal órgão da estrutura. Dali em diante ela amplia o escopo das preocupações em campos da educação, ambiente, direitos civis, saúde etc. Em uma breve história da ordem ambiental internacional, Wagner Ribeiro (2001) localiza nas primeiras ações da ONU o surgimento das discussões ambientais que iriam tomar força e influência na década de 90: criação da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO). Esta última trouxe a visão cientificista e técnica para as propostas ambientais, recomendadas aos países-membros, usando principalmente grandes eventos internacionais com forte viés acadêmico. Por exemplo, a Conferência das Nações Unidas para a Conservação e Utilização dos Recursos (em 1949) e Conferência da Biosfera (em 1968) foram espaços de discussões do conhecimento científico em favor do racionalismo conservacionista, ou seja, o uso racional dos recursos naturais preservando os ecossistemas.

Ribeiro detecta que essas primeiras ações da UNESCO secundarizam a temática social e política, privilegiando as competências das ciências naturais integradas para a compreensão da presença do homem na biosfera. A ciência é entendida como a fonte principal das soluções almejadas e usa a racionalidade em suas propostas de proteção do ambiente. Essa vertente sustenta um ambientalismo empresarial, alguns o tratam de ecocapitalismo, cuja mentalidade é de reorganizar o modo de produção industrial em processos ecologicamente corretos que preservem a natureza. Esse capitalismo "sustentável" propõe alternativas técnicas para os próprios problemas resultantes da produção industrial, mas sob a lógica de oportunizar novos negócios "verdes" na cadeia produtiva e ações mercadológicas.

Em 1975 a UNESCO promove sua primeira conferência sobre educação ambiental e nela apresenta as intenções da Carta de Belgrado, agora com o enfoque sociopolítico privilegiado. Ela analisa a ampliação da distância entre pobres e ricos, aumento da devastação ecológica e a necessidade de uma nova ética global que esteja alinhada às necessidades de bem-estar e segurança da humanidade dentro da biosfera. Ribeiro interpreta que essa ética deve assegurar as condições por um desenvolvimento racional da sociedade e será pela educação ambiental o caminho até os conhecimentos, habilidades e atitudes suficientes para a qualidade do ambiente e da vida; nesta e na futura geração. Em 1977 na Geórgia acontece a Conferência Internacional em Educação Ambiental, nela surgem os princípios que até hoje são centrais nas políticas e diretrizes pedagógicas: interdisciplinaridade; capacidade de compreensão das complexidades da relação homem-natureza; extensão da educação ambiental para todas as idades e nos vários níveis de educação formal, não formal e profissional.

Ribeiro diz que dois anos antes, na Conferência de Estocolmo organizada pela ONU, são inauguradas as polêmicas do crescimento zero *versus* desenvolvimento, o controle da poluição e o crescimento populacional associado aos riscos ambientais. Essa conferência estimula um novo ciclo de relações e interesses dados dentro do ambientalismo internacional, preocupado com os conflitos mundiais com origem nas problemáticas ecológicas. Interessante notar que foi a partir dessa conferência que se dissemina a noção de esgotamento dos recursos naturais, principalmente pelos estudos sobre as reservas de petróleo. Ampliam-se os espaços e interesses para temáticas ambientais na ONU e nessa ocasião é criado o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA); por ele é

administrado o Fundo Mundial para o Meio Ambiente. Além dos recursos para financiamentos ambientais, o Programa faz avaliação e acompanhamento dos indicadores ambientais globais, auxilia nas políticas de gestão ambiental em vários países e concede apoio para capacitação técnica nas práticas ecológicas conservacionistas.

A Conferência de Nairóbi (no Quênia) em 1982 fez avaliação do progresso das iniciativas desde a década passada, identificando, ao contrário, uma prioridade significativa das condições ambientais e inoperância das agendas tão discutidas nos diversos eventos. Persiste a noção de que a pobreza é a grande responsável pela degradação ambiental, são os países periféricos que tem o maior crescimento populacional e isso pressiona a ocupação e exploração de áreas naturais que deveriam ser preservadas. Também são postas as críticas ao estilo de vida consumista nos países ricos, mas curiosamente pouca atenção é dada à relação do uso de combustíveis fósseis com a poluição atmosférica. O Ribeiro localiza exatamente nessa Conferência o aparecimento do princípio do desenvolvimento sustentável, tão disseminado hoje; nos documentos da Declaração de Nairóbi aparecem alusões ao desenvolvimento social e econômico ligado racionalmente às necessidades ambientais de curto e longo prazo.

Em 1992 acontece no Rio de Janeiro (Brasil) a segunda maior reunião das Nações Unidas para o ambiente, a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD); mais conhecida como Rio 92. Em parte a escolha do país foi motivada pela repercussão das notícias de degradação da floresta amazônica e o assassinato do Chico Mendes, sindicalista e ativista que se tornou ícone para os movimentos ambientais. Já na convocação para os trabalhos e divulgação promocional das atividades o tom emergencial aparece: "salvar a terra", "em nossas mãos", "somos responsáveis". Das 178 nações presentes mais de 60% foram representadas pelos seus chefes de estado, isso indicou o sucesso do evento e o ganho político para temas ambientais no cenário internacional. Entre os assuntos destacados estão mudança climática, biodiversidade e propostas de acordos internacionais capazes de minimizar os efeitos das atividades humanas no planeta. Inclusive é lançada a Carta da Terra com princípios de valoração da vida e a Agenda XXI contendo planos para tratar os problemas ecológicos mundiais na transição para o século XXI. Ribeiro chama a atenção para o fato de que na Rio 92 a ONU abre

pela primeira vez a participação para Organizações não-Governamentais em reuniões com presença de chefes de estado.

Na Rio 92 fica mais evidente as estratégias discursivas em busca da combinação entre conservação ambiental e desenvolvimento socioeconômico, usando-se o conceito de Desenvolvimento Sustentável. Outro eixo central importante das ideias debatidas é a segurança ambiental global; alarmes sobre a camada de ozônio e mudanças climáticas mostram os iminentes riscos para todos em função das atividades humanas no planeta. Como resultado da grande importância internacional da Rio 92, nos anos seguintes vários desdobramentos foram possíveis, entre eles a Conferência das Partes (COP) cuja oitava edição foi realizada em Curitiba e Pinhais (Brasil), também a implantação do sistema de qualidade ambiental pela *International Organization for Standardization*, a ISO 14.000, que transforma-se em importante certificação sobre gestão ambiental dentro de empresas.

Aliás, os debates sobre desenvolvimento sustentável irão aprofundar as análises e uma vertente dos pensamentos atingirá diretamente o modelo econômico e as condições éticas do mercado.

O economista e jornalista Robert Kuttner (1998) percebeu que nas duas últimas décadas o conservadorismo econômico ressurgiu com a convicção de que o mercado mais livre possível é aquele que produzirá os melhores resultados socioeconômicos. Contrariamente, foram intensificados fatores problemáticos que o capitalismo pretendia superar ou minimizar (distribuição de renda, degradação ambiental etc.) utilizando-se da recomendável globalização econômica. Percebe-se forte apego aos modelos teóricos da economia, infelizmente uma concepção utópica de mercado (livre) leva a três erros: o mercado não descreve com correção as dinâmicas humanas; a sociedade e suas instituições necessitam de direitos e políticas e muitas dessas coisas não estão à venda; há erros na atribuição de preços e nem sempre o mercado puro aperfeiçoa transações.

Portanto, diz Kuttner, normas e regulamentos que limitam o mercado (contrárias ao mercado livre) fazem bem tanto à sociedade quanto às empresas: minimizam o oportunismo e falta de confiança. Visando uma sociedade sustentável, a ameaça vem da invasão do mercado livre sobre os limites e competências do Estado e não o contrário. Inclusive nos países em desenvolvimento suas principais deficiências econômicas podem não estar exatamente na insuficiência de liberdade

de mercado, mas na presença de um Estado forte capaz de criar instituições, gerar credibilidade e garantir contratos.

Quanto mais a sociedade volta-se para valores de mercado, mais mazelas são geradas. Porém, os vencedores desse sistema são capazes de remediar seus próprios problemas. A questão da sustentabilidade socioambiental torna-se preocupante na medida em que países pobres e em desenvolvimento são pressionados para adotar indicadores de desempenho e desenvolvimento usuais nos países ricos. Kuttner acredita que isso leva e levará ao esgotamento de recursos naturais, na medida em que as nações busquem um crescimento (irresponsável) guiando-se pelo padrão consumista daquelas que já mostram sinais deteriorados na paisagem social e ambiental.

É evidente que o *laissez-faire* (liberalismo econômico, capitalismo livre) não pode ser adotado como padrão em qualquer ocasião. Há situações com as quais ele não se aplica, inclusive aprofunda problemas da sociedade e da própria economia. Deve-se encontrar o limite onde o liberalismo é permitido e onde ele necessitaria adotar outros valores e aceitar intervenções na sua teoria pura. Não se nega que o capitalismo é um sistema superior de organização econômica, mas a tese de Kuttner informa que há dimensões ambientais e sociais onde as teorias e utopias do liberalismo econômico não funcionam; elas são incapazes de traduzir as condições humanas (objetivas e subjetivas) em cálculos e modelagens econômicas. Interessante a persistência da visão do livre mercado julgando que o comportamento humano é o inadequado, comparado à perfeição da teoria econômica. Ou seja, os aficionados por números tentam adaptar as condições humanas ao modelo de mercado e não vice-versa.

A pretensão ao mercado perfeito deixará de fora muitos custos, dentre eles os sociais e ambientais: poluição, doenças laborais etc. Por isso a necessidade de compreender a teoria dos "mercados não ótimos" através da responsabilização que não contribui com a otimização dos resultados econômicos. Por exemplo, o mercado de saúde: no aspecto da racionalidade econômica o médico tentará ampliar seus ganhos com gastos (oportunismo) em horas e materiais para o tratamento de um paciente, enquanto que as empresas de plano de saúde tentarão exatamente o inverso. No meio do conflito de interesses fica o paciente e os riscos iminentes para sua saúde e vida. Nesse sentido, Kuttner alerta e diz que a mesma dinâmica desregulamentada de mercado para redes varejistas não pode valer no mercado de

saúde. Outro exemplo são as incansáveis tentativas para desregular o setor financeiro sob os argumentos de que o livre mercado para Bancos e outros empreendimentos daria maior eficiência para empresas e clientes. Alguns países experimentaram isso e os sintomas ficaram evidentes nas recentes crises financeiras diagnosticadas justamente pelas "liberdades" dadas aos empreendimentos. Compreende-se que empresas de saúde e financeiras devem ser concebidas como de "economia mista", com regulamentações e indicadores de eficácia social.

Ainda assim, muitos argumentos tentam aprovar a liberdade para qualquer mercado invocando o mito de que o liberalismo econômico é pré-requisito da democracia e liberdade social. Kuttner se lembra do nazismo e dos governos autoritários na Europa e América Latina; muitos deles bastante à vontade com o modelo econômico do liberalismo. Ou seja, os motivos para uma democracia devem ser buscados e compreendidos em outros espaços que não somente no âmbito econômico da livre iniciativa.

Percebe-se claramente a hegemonia de uma racionalidade econômica que acredita ser a única racionalidade possível; toda uma complexidade humana e social é simplificada pela razão do modelo simples de mercado. A economia deixa de ter seu pressuposto na alocação de recursos escassos para centrar-se na criação de modelos de mercados. Os problemas sociais são subalternos aos instrumentos puros de mercado que prometem soluções muitas vezes não cumpridas. Os modelos de comportamentos racionais de pessoas que movimentam decisões econômicas são precários; há "irrationalidades" ou subjetividades (devaneios, crenças, sentimentos etc.) que não entram ou não são considerados nesses modelos de decisão racional dos agentes econômicos. Então, analisa Kuttner, a economia preferirá dizer que são as pessoas que tem o comportamento errado e devem ajustar-se às teorias. A questão é que ao lado de valores econômicos de racionalização (maximização, utilidade etc.) há também valores sociais muito essenciais: justiça, lealdade, responsabilidade etc. Alguém que devolve a carteira com dinheiro para aquele que a perdeu age sem racionalidade econômica; também não é o caso de um simples sentimentalismo: na verdade essa pessoa ajuda a construir regras e condutas importantes para a manutenção dos vínculos sociais.

Para além da razão do agente econômico estão os valores sociais e culturais do cidadão; as pessoas têm duplo papel, são consumidoras e cidadãos.

Esses valores podem entrar em conflito com desejos e necessidades, as escolhas individuais devem sustentar-se em permissões do grupo social. Kuttner analisa o caso das redes de televisão que para atingirem um pequeno grupo poderão desagradar outro grande grupo em estratégias de comunicação de massa. Supõe-se que em certas situações a liberdade de mercado poderá ir contra valores da grande maioria de pessoas, contrariamente ao esperado. O mercado é parte da sociedade, ele não pode ser a própria sociedade. Economia deve ser vista não como uma sucessão de decisões individuais, mas como um todo orgânico, analisando objetivos e efeitos sociais.

Por fim, Kuttner pede essa reflexão: imaginemos a educação sob a perspectiva da economia pura, guiada apenas por tendências de mercado. Onde fica as diretrizes éticas e morais, sobretudo a condição crítica que é a própria justificativa para um processo de educação? Estabelece-se aqui o desejo de que economistas possam ajudar na proposição de políticas públicas votadas para o incremento ético e aumento da solidariedade em sociedade. Aliás, é a própria resistência à liberdade da economia e racionalismo mercantilista que torna a vida mais suportável; vide a existência da “contracultura” econômica na forma das ONGs, religiões, movimentos ambientais, resistências políticas etc.

Outro viés possível para questionar o anacronismo de parte das teorias e práticas econômicas é explorado por Thierry Gaudin sob o título de “economia cognitiva”. Historicamente o poder dos governos e empresas esteve dependente das peripécias do mercado; mesmo o mercado manteve-se bastante estreito e determinado pelos interesses do poder. Esse jogo síncrono é mediado e contabilizado por indicadores financeiros e moeda; são os números da produtividade e lucratividade que aos poucos deixam de representar grandezas da realidade para tornarem-se a própria realidade. Um exemplo é o Produto Interno Bruto (PIB) como indicador da eficácia de uma sociedade; ele transformou-se na própria realidade e a verdade absoluta. Quase todos os fenômenos sociais passam pelos cálculos do PIB, inclusive o fenômeno da vida e bem-estar está associado a ele. Mas, não seriam as condições de vida e bem-estar o tangível e real por onde guiar políticas socioeconômicas? Se for assim, não é impossível pensar na hipótese de “economizar” o PIB em proveito da existência feliz e saudável das pessoas? Mesmo para os pouco alfabetizados em finanças não é difícil ver onde o PIB prospera: as

chaminés fabris dispersando toneladas de toxinas ou a derrubada de florestas para o plantio da soja que alimenta o boi, alimentando os desejos *gourmet* dos cidadãos.

A economia cognitiva, contrariamente, não irá centrar sua atenção na eficiência dos processos fabris ou operações de transformação dos produtos e serviços na cadeia produtiva, mas sim nas condições intangíveis e subjetivas para a existência humana. A produção econômica deveria ser apenas o subproduto do circuito que leva a humanidade até, ou próximo, às aspirações de viver a existência digna. Isso é mais que viver, muito mais que apenas existir. O fundamental é o reconhecimento da dignidade como valor compartilhado por todos. Inclusive, acerca desse reconhecimento ético, Gaudin percebe o grande potencial das recentes tecnologias da informação e comunicação como plataformas ou emulações de uma nova potência cognitiva humana. O uso dessas tecnologias não só traz o acesso à informação, mas, sobretudo proporciona o *reconhecimento* da pessoa com ela mesma e com os processos que a cerca. Isso pode ser visto nas redes de relacionamento *on line* que conectam interesses e disseminam atitudes; formando *clusters* de interessados ávidos por reconhecimento que dê sentido existencial e social, simultaneamente.

Então, retornando à questão do *poder* e *mercado* posta por Gaudin, ele diz que atualmente somam-se a eles a *inovação*. Ela é o fenômeno perturbador dessas regras imanescentes: poder estabilizado e institucionalizado pelo mercado; o mercado dinamizado e corroborado pelo poder. A questão é simples, por vias da inovação que ocorrem mudanças; essas mudanças não podem estar restritas à ordem material de uma economia que não funcione favoravelmente para as pessoas. Mudanças efetivas são desejadas pelo aspecto ético das proposições pertinentes à vida. Usando a metáfora cerebral Gaudin explica: um só neurônio considerado terá apenas a função de conectar-se ao outro, mas é na arquitetura da rede neural que se descobre a relevância: é ela que suporta a cognição provocando a criação, criatividade, inovação. Portanto, a rede social pensante, reconhecida em seus problemas e instigando mudanças paradigmáticas, é o contrapoder capaz de romper com o contrassenso da ortodoxia econômica voltada para o resultado das coisas em prejuízo das pessoas. Reforço a posição do autor crendo que a intangibilidade de uma ética econômica deve ser tão "concreta" quanto a majestosa presença das fábricas que envenenam as nossas cidades.

Exatamente essa revelação da pertinência de uma inserção da ética nas considerações econômicas que motiva os recentes trabalhos do prêmio Nobel, Amartya Sen (1999). Ele percebe que mesmo em um estágio de reconhecimento das teorias de bem-estar na economia, persiste a tendência ao utilitarismo do indivíduo em seu comportamento dentro de modelos de mercado. Por exemplo, como considerar a atitude racional e perfeitamente matematizada de variáveis tais como felicidade e desejo, em função de uma utilidade previamente posta no modelo? Felicidade e desejo são valores pelos quais normalmente se discute ética, mas esses conceitos assumem uma homogeneidade a priori que ignora os aspectos distintivos entre pessoas, elas irão ou não valorar utilidades postas como veículo daqueles desejos e felicidades.

Também a *utilidade* quase sempre será interpretada pela clássica teoria do comportamento autointeressado. Nela o bem-estar da pessoa dependerá do seu próprio consumo, racionalizando em termos de maximizar seu próprio bem-estar, orientada para um objetivo único e exclusivo. Sen considera que essa teoria fica insuficiente se for considerado que o bem-estar pode não depender apenas daquilo que a pessoa consome (utilidade); o que orienta suas ações de consumo pode estar em função de outros objetivos que não o próprio bem-estar. Essas disfunções do comportamento autointeressado excitam a reflexão sobre o grande potencial de uma revisão ética dos modelos econômicos hegemônicos. Sobretudo se considerada a condição ética como incompatível com o utilitarismo do indivíduo: essa ética é exercitada nas trocas sociais cooperadas e a utilidade individual é menos importante que a busca pela aceitação em grupo e equilíbrio de interesses. Não faltam exemplos de práticas comunitárias em que a maximização do bem-estar individual ficou aquém do interesse maior por um resultado alcançado por todos de um grupo. Em muitas situações onde se persiste na orientação para o próprio objetivo, em que cada pessoa agirá de forma não cooperada, cada qual termina em uma situação inferior àquela que obteria se a estratégia fosse cooperada.

Sen avança na compreensão do que é *comportamento* na tradição econômica. Considerando que a ação ocorre dentro da sociedade, o comportamento estará em função daquilo que "nós" faremos ou qual será "nossa" ação. Isso encerra o significado de identidade, ou seja, meu objetivo não está dentro da outra pessoa, mas o valor da interdependência em relação aos outros me fará agir de forma não autointeressada. Completo a reflexão do autor lembrando que por essa estrutura

também posso pensar no comportamento das empresas que certamente é autointeressado, comandado pela lógica corporativa da individualização competitiva na busca utilitária do lucro. Uma ética nas relações empresariais com a sociedade e natureza deve premiar a cooperação dos agentes para o sucesso da vida como primeira instância das decisões estratégicas, colocando o lucro como variável dependente da maximização do bem-estar e não o contrário.

Esse sentido de cooperação é próximo do que se chama Dádiva. Talvez ela seja o elemento mais esquecido das interpretações nas ciências sociais, em parte, inclusive, pela predominância do utilitarismo das teorias que interpretam as relações sociais por leis econômicas ou fenômenos do poder. Godbout e Caillé (1999) explicam que as redes sociais antes de serem influenciadas por regras de mercado e condicionamento político, são uma mistura de egoísmo e altruísmo na forma mais primária de socialidade. Exatamente essa dinâmica anterior de relação pessoa-a-pessoa é mediada mais fortemente pela dádiva. Entende-se por dádiva o ato de dar a outrem alguma coisa sem que haja garantia de recompensa ou retorno, cujo interesse maior é manter os benefícios de vínculo social entre pessoas. Pela dádiva circula os bens e serviços através das ligações sociais, onde o desejo de *dar* é tão importante quanto o de *receber*. O circuito completo pela dádiva é o dar-receber-retribuir, mas a visão utilitarista da economia consegue capturar apenas o momento do *receber*, sobrecarregando no indivíduo todas as variáveis que implicam no desejo-ação em função do recebimento; praticamente esquecendo a força da retribuição que move muitas decisões pessoais e grupais.

Portanto, a dádiva é uma das alternativas de explicação social antiutilitarista e que pode auxiliar em novas proposições de ética nas relações entre pessoas, organizações e o entorno socioambiental. De fato a dádiva é paradoxal, reconhecem Godbout e Caillé: algo é dado para selar uma aliança que beneficie todos, mas, principalmente, que haja retorno positivo para aquele que teve a iniciativa da ação de dar. Em uma metáfora rápida entende-se que os dois jogadores de Frescobol (esporte normalmente praticado nas praias com raquetes de madeira e bolas de borracha) tem relações de dádiva porque tentarão repor a bola da forma mais favorável para o outro jogador, esperando dele a mesma atitude; enquanto que no jogo de Tênis os golpes agressivos da raquete tentam tirar a bola do oponente. No Frescobol a dádiva dos jogadores gera cooperação; no Tênis o utilitarismo do indivíduo promove a competição.

Minha opinião é que as recentes teorias de Rede, sem que saibam, trabalham a condição da dádiva. Nas modernas redes sociais são construídas competências para que pessoas, governos e empresas formulem alianças, tecendo redes de relacionamentos e assim conquistando apoios que beneficiem todos e fortaleça aquele que iniciou o processo. A base da rede vigorada pela dádiva é a confiança entre os participantes e o que os liga fortemente é a fidelidade aos propósitos fundadores das alianças. As redes para o enfrentamento dos problemas socioambientais devem ter essa configuração; mais que um "mutirão" para construir soluções, elas devem fundamentar a responsabilidade empresarial, governamental e comunitária por um mundo melhor. Cada integrante da rede dará o passo necessário entregando sua contribuição, aqueles que recebem benefícios retribuirão com seus próprios esforços interessados e direcionados àquele que originou o processo cooperado.

A recorrência à responsabilidade como fundamentação de uma nova ordem social é muito significativa. Inclusive, além dos setores políticos responsabilizados para o bem comunitário, legislando e executando ações representativas dos desejos cidadãos, as próprias empresas relevam-se no aspecto já bastante disseminado da Responsabilidade Social Empresarial. No terreno da responsabilidade a maior contribuição vem daqueles que analisam a ética ressurgente e os desígnios morais consequentes. Mas, Hans Jonas (2006) está entre os poucos que debruçam esforços para concretizar a reflexão ética explorando o "princípio responsabilidade" como possibilidade e não o devir em hipóteses ou utopias. As condições sociais e econômicas de hoje, e todo o estado de risco e perigos associados, demonstram que o movimento progressivo humano produzindo seu mundo técnico foi reproduzindo o próprio homem nas suas relações com outros e com a natureza. O homem é produto de si mesmo, remexido a cada rodada tecnológica repleta de novas significações. Para Jonas, ainda não há uma ética adequada, aquela que conteste o próprio meio pelo qual somos e a natureza do resultado que nos tornamos.

A relação ética com o ambiente surge no momento em que nos desvencilhamos dos cuidados da natureza; até dado momento histórico fora a natureza que nos moldou ao seu ritmo e intermitência. Mas, agora a dominação recai sobre a própria criadora e sua criatura mais promissora segue o progresso da transformação técnica mudando as feições do mundo. Essas mudanças só agora

mostram a paisagem limítrofe a partir da qual os atuais problemas de degradação ambiental projetam imagens dos escombros que atemorizam. Nesse ponto a tradicional ética antropocêntrica muda, passa a considerar a relação com o objeto natural. Fomos tomados pelo senso de cuidado com as coisas da natureza que representam o *continuum* da vida natural e também humana. Outra mudança na ética tradicional foi o sentido temporal estendido para o futuro, esclarece Jonas. Antes, a visão ética concentrava-se nos atos próximos do agente em seu tempo presente; agora que as consequências dos atos podem ser desdobradas em visões futuras preditivas e convicentemente mensuradas, os interesses éticos monitoram os resultados. Em suma o alcance da ética expandiu da relação entre homens para a amplidão do planeta como condição de morada e perpetuação da espécie. Talvez a visão persista antropocêntrica, mas definitivamente um salto ético qualitativo será necessário nesse tempo, sob o risco de permanecermos autômatos em nosso emprego técnico, ritmados pelas coisas que nós próprios construímos, degradando o meio de vida e ele degradado vai degenerando a condição humana.

Essa mudança drástica do eixo ético do *agir* para o *existir*, implica na observância mais cuidadosa dos fenômenos tecnológicos. A tecnologia faz seus artefatos, processos e sistemas e o resultado do que faz exigirá novo emprego de pessoas e recursos para assegurar o ritmo "naturalizado" das transformações progressivas. As pessoas são cada vez mais produtoras do que se produziu e produto resultante da própria produção. Então, se o campo do produzir invadiu o campo da condição humana em suas ações, as preocupações éticas devem ser permitidas dentro do campo produtivo. Exemplificando essa análise de Jonas, pode-se imaginar o agir irresponsável das organizações produtivas, ou seja, a obediência às regras corporativas de lucrar e competir pode até levar à competência técnica de gestão, mas a que custo? Quando há o refugo poluente ou precarização do trabalho humano, a irresponsabilidade é o mais evidente, principalmente sabendo que dentro e no entorno existe vida dependente dos atos da empresa.

Jonas analisa que o *princípio responsabilidade* é mais efetivo que o "princípio esperança" e o "princípio medo". A esperança induz a responsabilidade e o medo a conduz. Mas, são as ações, e toda a vontade de efetividade, aquelas que recebem a responsabilidade. Aliás, o referido medo é diferente do sentimento que impede o agir. Exatamente ao contrário, o princípio medo nos conduz ao princípio responsabilidade, convidando-nos a agir em busca de alternativas diante dos fatos

ameaçadores. É perceptível a magnitude crescente do poder político e produtivo que nos ultrapassa e põe risco sobre nossa própria existência; ele precisa do contraponto do *respeito* e do *medo*. Sim, é paradoxal que a recuperação do lado humano positivo tenha que ser pelo vislumbrar o lado negativo e o temer. Mas, só assim um sentimento de "sagrado" deverá ser considerado novamente pela ética, dessa forma as desonras do presente seriam evitadas, evitando esse ímpeto de comprar o futuro pelo alto preço das negociatas inconsequentes no presente. Ao fim de muitas reflexões éticas, o objetivo deve reunificar-se em torno desse "sagrado": a prosperidade das pessoas em sua humanidade. Salvar o patrimônio que sustenta nossa existência contra a própria ação perigosa humana não é pensamento infundado nem utópico. É a urgência e insurgência de uma responsabilidade praticada hoje pelo amanhã.

Essa responsabilidade praticada deve escapar à armadilha conceitual do termo "desenvolvimento". O Prof. Lafaiete e os mestrandos Luiz Kleinmayer e Regis Tocah (2010) explicam a transição do conceito de desenvolvimento para o de desenvolvimento sustentável que tenta somar à dimensão econômica os aspectos social e ambiental para a mensura de conquistas socioeconômicas. Tradicionalmente está na teoria econômica as explicações mais aceitas do que é desenvolvimento; ele assume dois sentidos: a evolução do sistema de produção e o grau de satisfação das necessidades humanas. Hoje um dilema fica mais evidente: como manter a exploração dos recursos naturais ao ritmo das crescentes e mutáveis necessidades das pessoas, sem que isso amplie indefinidamente a degradação ambiental, expondo todo o sistema produtivo à escassez de recursos?

O desenvolvimento sustentável tenta superar a corrente radical do ecologismo que não acredita ser possível a persistência no crescimento econômico com preservação ambiental suficiente à qualidade e segurança da vida humana. De fato várias críticas tentam desestabilizar a promessa do desenvolvimento sustentável, principalmente porque ele ganhou a graça do empresariado. Alguns o acusam de discursar em cima de abstrações, rogando à humanidade a sensibilização pelas gerações futuras. Isso dificulta a prática interveniente nos processos de hoje, nos empreendimentos de agora. Também a banalização terminológica que incute sustentabilidade em quase tudo: "empresa sustentável", "cliente sustentável", "fornecedor sustentável" etc. constrói um mito ao mesmo tempo em que esmaecem as vontades e responsabilidades que mais facilmente são

delegadas ou encontram a culpa nos outros. **Inclusive, confesso que eu mesmo cometi esse pecado quando denominei de “Ciclo do Aprendizado Sustentável” e “Currículo Sustentável” as propostas que desenvolvo no Capítulo 6 desta Dissertação; não sei se é suficiente justificar que minha tática foi de utilizar a terminologia bastante emblemática para aqueles que precisam compreender minhas proposições: os profissionais e educadores da Administração.** É por essa disputa terminológica que o professor Lafaiete e os coautores reconhecem que está longe o acabamento final do conceito de *desenvolvimento sustentável* e que, sem o desprezá-lo, serão importantes os trabalhos intelectuais em seu avanço epistemológico. Cabe às empresas, governos e sociedade civil usar meios de negociação com capacidade flexível e colaborativa para superar o tradicionalismo econômico, buscando a relevância ambiental e social nos padrões produtivos e políticos da sociedade de hoje.

Inclusive a professora Cristina Teixeira (2010) exemplifica o dilema do desenvolvimento sustentável fazendo a análise da adoção de seus princípios em Unidades de Conservação Ambiental quando ocupadas por pessoas. O dilema é esse: como prover a proteção da biodiversidade nas unidades de conservação, mantendo a presença e subsistência humana em seu interior? A saída mais adotada no Brasil é de inspiração nas diretrizes internacionais desde as recentes conferências das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, alinhando a presença e trabalho das pessoas com o uso sustentável dos recursos naturais. Além da fiscalização e licenciamentos obrigatórios, para ocupação das unidades de conservação é incentivada a pequena agricultura familiar com técnicas do cultivo orgânico.

Pelo viés sociológico e não econômico, identifica-se uma espécie de "naturalização" das condições sociais das pessoas que habitam e trabalham aquelas unidades de conservação, o que polemiza ainda mais o debate sobre o preponderante do desenvolvimento sustentável, diz a professora Cristina Teixeira. O que acontece corriqueiramente é que as técnicas sustentáveis são impostas às pessoas desconsiderando suas especificidades socioculturais; por exemplo, ignorando a alteração quantitativa da força de trabalho necessária, a base educacional e qualificação dos trabalhadores, os arranjos tradicionais de produção, entre outros. Uma questão é importante, quase não se mede o custo social das ações técnicas propostas para a sustentabilidade ecológica em projetos de

conservação e produção, de forma simultânea. Necessita-se que o debate do desenvolvimento saia do circuito técnico e percorra as dimensões culturais para uma compreensão mais ajustada dos fenômenos possíveis ou impraticáveis na relação sociedade e natureza.

Essa ampliação dos diálogos entre os saberes é reforçada pela doutora em Meio Ambiente Karin Graeml e Ana Bittar (2010); usando como espaço de análise a urbanização. Segundo as autoras, as cidades representam apenas 2% da área ocupada no planeta, mas atraem mais da metade das pessoas. No Brasil cerca de dois terços da população reside na área urbana. Para as cidades convergem 75% dos recursos produzidos e isso faz crer na possibilidade de duas naturezas polarizadas: uma é a social, urbana e citadina; outra é a ambiental, ecológica e rural.

Graeml e Bittar articulam os pontos fundantes de uma sustentabilidade nas cidades. Por um lado o crescimento demográfico do fenômeno urbano deve ser equalizado em políticas que incentivem a distribuição de espaços importantes para a qualidade de vida e segurança; também oferecendo condições de exercer o trabalho e produção descentralizados, por exemplo, com uso tecnológico dos recursos em rede. Por outro lado, a necessária reintegração do que fora dissociado, a cidade e o campo, dando novos significados e valorização para desarraigar o ímpeto urbano nas pessoas e arraigar novamente os valores de qualidade de vida e bem-estar; dessa forma exercer menor pressão populacional nos centros urbanos. Portanto, os diálogos são muitos e expansíveis até o ponto distante onde estiver o desafio de uma sociedade sustentável. São bem-vindas as contribuições da geografia, engenharia, política, educação, gestão, e todas as áreas que acordem para a responsabilidade de agir.

Em meio às defesas e críticas de propostas para o desenvolvimento sustentável, os estudos mais próximos do campo empresarial fazem pouca referência à dimensão humana como condição estratégica. Luciano Munck e Rafael Souza (2011) evidenciam exatamente essa relevância do ser humano na disputa legitimadora do paradigma da sustentabilidade, afirmando que muitas pessoas cientes das condições precárias em uma ética da relação ambiental, recusam sossegar-se à realidade dada, posto que a continuidade biológica e social esteja em risco. As empresas nada mais são que o conjunto reunido de recursos produtivos funcionalizados pela força motora e intelectual do trabalho; elas se personificam como “pessoas” jurídicas no uso de normas, ritos e artifícios miméticos

que simulam o "pensar", "falar" e "agir" humano. Um exemplo: "nossa empresa pensa na proteção ambiental e tem falado à sociedade sobre os projetos que a fará agir para a conservação ecológica".

Por isso que a efetiva gestão da responsabilidade social empresarial só acontece com o respeito e a ética originários na pessoa e não impostos por aquela que não tem legitimidade humana, a empresa. A ética e responsabilidade devem fundar as ações de cada um, sincronizando os projetos do grupo, manobrando as estratégias da empresa; sem fugir dessa sequência que se inicia no âmago consciente da pessoa. Esse é o novo *status* de atuação dentro das empresas, contrário ao modelo fordista que manobra as ações humanas apenas com recompensas econômicas. Emerge o "homem social organizacional" cujos interesses são por responsabilizações comunitárias e racionalidade posta à serviço do engajamento pelas soluções do bem estratégico maior: sustentabilidade socioambiental. Essa sustentabilidade necessita gerar ganhos no bem-estar dos públicos, legitimando a permanência corporativa na sociedade. Munck e Souza recomendam que para o sucesso desse modelo de responsabilidade tenha que existir táticas para atrair e reter talentos sustentáveis. São trabalhadores cuja competência faz despertar o sentido de reflexão sobre seu papel na empresa, os rumos desejáveis para sua autorrealização e a do grupo. Essa reflexão é guiada pelos aspectos de satisfação de necessidades fortemente valoradas pela ética de bem-estar social e ambiental. Isso construirá o maior dos bens corporativos em tempos de competitividade e incertezas: a legitimidade. Atrás dela, consequentemente virão os desejos de se trabalhar naquela empresa, a segurança de formalizar contratos de fornecimento, o apoio dos públicos cada vez mais atraídos pelo consumo consciente, entre muitos benefícios que reforçam tendências no médio prazo.

4.2 ECONOMIA, RESPONSABILIDADE E PRÁTICAS EMPRESARIAIS

Os economistas estão entre os que se esforçam no dever da revisão dos pressupostos da formação técnica e profissional, buscando compatibilidade com a emergência ambiental. Os compêndios clássicos de economia são acusados de

anacronismo, quase sempre ilustram o princípio econômico como aquele que oferece bens e serviços em uma ponta do mercado, encontrando os desejos e necessidades dos consumidores na outra ponta. No meio desse esquema está o processo da troca em fluxos monetários retroalimentados. O ambiente e fatores ecológicos são "apenas" externalidades do modelo clássico, inclusive considerados disfunção e não-conformidade com variáveis pré-determinadas por uma visão essencialmente econômica da economia: preço, custo, rendimento etc. O que faz movimentar essa circularidade fechada em si mesma, ignorante do entorno ambiental abrangente, é, em três etapas: o impulso biológico da necessidade de *viver*, seguido do condicionante social que deseja *viver bem*, desdobrado no culto ao consumo que proporcione *viver melhor*. Toda questão valorativa estará confinada, em última instância, aos fluxos monetários que impulsionam consumo de um lado e recolhem rendimentos do outro. Esse sistema é tão hermeticamente protegido de qualquer interveniência que praticamente não aparecem preocupações sobre entropia ou extinção de recursos naturais, o que levaria ao colapso do sistema econômico e ambiental como um todo.

Por isso que o economista Herman E. Daly (2011), que atuou no departamento ambiental do Banco Mundial, provoca a economia tradicional para refletir sobre a impossibilidade do crescimento sustentável como potencial regra de ouro. Corrigindo a visão hermética, deve-se compreender que a economia é um sistema aberto dentro do sistema ambiental, este sim fechado e finito no espaço e quantidade de recursos. Então, se imaginar o crescimento econômico como "ritmo" da sociedade, logicamente ele chegará aos 100% da capacidade do sistema ambiental. Já o conceito de desenvolvimento não significa necessariamente crescimento, ele é resultado daquilo que ficou melhor, desenvolveu-se. O termo desenvolvimento sustentável fica mais ajustado aos desafios da economia ecológica se for considerado como desenvolvimento sem crescimento, ou seja, a melhoria da qualidade socioeconômica mantendo-se estacionados os índices de exploração dos recursos naturais.

Daly identifica que essa proposição de "economia ecológica" deve enfrentar o questionamento acerca do combate à pobreza e como será viável enfrentá-la sem que o desenvolvimento não implique em crescimento. Ele mesmo responde pela saída da redistribuição da riqueza, afirmando que a proposta não é para uma economia estática, mas de crescimento nulo: continuamente ela estará

reconstruindo e redistribuindo recursos dentro do ambiente natural mantido estacionário. Em resumo, as diretrizes econômicas para o desenvolvimento sustentável são: exploração dos recursos naturais em taxas menores que sua regeneração; geração de resíduos abaixo da capacidade de assimilar e renovar do ambiente; esgotamento dos recursos não-renováveis acompanhado da mesma taxa de incentivo ao desenvolvimento de substitutos renováveis, entre outros. O princípio norteador dos esforços econômicos deve compreender, antes de tudo, que a natureza é o fator sem substituição para tudo que a humanidade deseja e quer fazer.

Ignacy Sachs (2007) aprofunda essas críticas mostrando o descolamento da economia financeira em relação à economia real no panorama da globalização. Tem aumentado a especulação nos mercados de capitais que atraem muito mais recursos que aqueles destinados aos investimentos produtivos; exatamente estes são tão importantes para gerar emprego e incremento de renda. As empresas globais empreendem gigantescas operações transnacionais, muitas delas à revelia do conhecimento governamental. Inclusive perde-se o sentido de mensurar riquezas a partir de indicadores nacionais ou regionais, diante da enorme liberdade e flexibilidade que essas transnacionais têm em decidir investimentos, suspender a produção ou simplesmente mudar de setor. Também ficam obsoletas as estatísticas sobre a renda da população; na comparação mundial sua média per capita seria suficiente para atender grande parte das necessidades humanas, mas a concentração de renda revela a verdadeira face da fome e violência em muitos países. Parece que o panorama mundial demonstra que está acontecendo a passagem do modelo de exploração dos mais pobres pelos mais ricos para o da exclusão; ou seja, as condições tecnológicas e globais da sociedade tornam os mais ricos menos dependentes do servilismo dos mais pobres.

Portanto, não há uma escassez de bens suficientes à reprodução da vida, mas, sim, a má conformação sociopolítica que torna as instituições do bem-estar impotentes e as corporações mais fortes; elas em busca dos resultados financeiros cumulativos e privativos. De fato os cálculos “alienados” poderiam indicar que em mais cinco gerações o crescimento econômico chegará à meta de colocar todos nas melhores condições de renda. Mas é difícil acreditar que as outras condições sustentáveis da sociedade e ambiente possam esperar tanto sem que ocorra um colapso no meio do caminho. Então, a condução de ações sustentáveis deve atrair não só os estudos econômicos como também as ciências ambientais, políticas e

sociais no esforço de desenvolver soluções, usando a força participativa das comunidades. Essa verdadeira participação comunitária dependerá da estratégia política de revigorar os laços sociais e interesses democráticos, possibilitando que soluções sejam pensadas de forma descentralizada e transversal à multiplicidade das áreas de competência. É possível até imaginar que a conotação de “recurso” possa sofrer alteração; passará do aspecto efêmero, enquanto durar meu desejo por ele, para algo incremental à minha própria existência. Vencida a hegemonia da doutrina neoliberal, Sachs acredita ser possível a implantação de estratégias genuinamente sustentáveis, elas serão includentes e responsáveis para pessoas e ambiente.

O mercado não é pior, talvez seja o melhor entre as piores opções no momento. Necessitar-se-ia da inserção dos valores de cidadania e responsabilidade para funcionar adequadamente aos desafios sociais e ambientais. Paul Hawken, Amory e L. Hunter Lovins (2000) afirmam que o mercado deve recompensar os esforços daqueles que formulam propostas alternativas aos padrões destrutivos e oportunistas da economia atual. Através disso os excessos malignos do mercado em breve poderão ser neutralizados pelo incremento criativo na construção de soluções econômicas, empresariais e políticas sustentáveis para a sociedade. Sabe-se que grande percentual do capital do planeta, envolvido com a manutenção da vida, não foi calculado pela economia tradicional. O “capitalismo natural” tenta exatamente fazer valer os interesses para essa dimensão ética voltada para a vida, fomentando ações inovadoras que inverterão os anseios imediatistas e financistas do modelo tradicional. Em muitos países e empresas veem-se projetos alternativos de viabilidade econômica sustentável, criando novos mercados e forçando novas políticas de apoio institucional. Entendeu-se que o mercado é o servo e não o senhor, muito menos seus dogmas devem ser reverenciados como religião. Revigorar a ética e política é uma boa alternativa para reconduzir o mercado ao papel coadjuvante e instrumental, significando que ele é apenas um veículo da realização das pessoas na busca do bem-estar e futuro promissor das próximas gerações.

Amory e Lovins preferem que a Administração seja substituída pela Liderança, isso pressupõe que toda estrutura burocratizada à serviço da manutenção do *status quo* produtivo seja substituída pela mobilidade das ideias e permissão dos projetos inovadores. As estruturas burocráticas mais comuns nas

empresas só servem à segurança das decisões executivas e ao protecionismo de carreiras. Principalmente a área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) nas empresas precisa receber investimentos e motivação para o desafio de pensar criativamente em soluções que alinham a competitividade à sustentabilidade socioambiental. Certamente os consumidores irão perceber os movimentos inovadores dessas empresas, premiando-as com suas preferências e fidelidade. Eles compreenderão que as empresas buscam eficiência energética, encurtamento dos processos e atitude corajosa para enfrentar os problemas delas e da sociedade como um todo. Apelidados de “investimentos verdes”, a expansão desses aportes financeiros dá conta de um duplo dividendo: retorno econômico e redução dos riscos socioambientais. Então, outro modelo de demonstrativo financeiro deveria surgir na empresa, aquele que mostrasse as oportunidades perdidas pela sua visão retrógrada e protecionista, contabilizando todas as chances desperdiçadas na eficiência de processos ambientais e investimentos sociais. Se o rumo não for mudado através de rotas ousadas e criativas, há ótimas chances de chegarmos exatamente para onde caminhamos. **Essa é uma provocação bastante pertinente dos autores e me encoraja para pensar outra base de valores corporativos, apresentada no Capítulo 6 com o nome de Administração Sustentável.**

Acerca dos desejos empresariais em manter o papel econômico ao mesmo tempo em que expandem os interesses para o socioambiental, ha uma corrida para sistematizar e fundamentar modelos de gestão. Dois deles estão em plena voga: “responsabilidade social” e “sustentabilidade empresarial”. José Barbieri e Jorge Cajazeira (2009) fazem o percurso teórico que tem auxiliado os executivos na construção de estratégias sustentáveis para seus empreendimentos. Os primeiros modelos de responsabilidade social empresarial mostram o formato piramidal cuja base é ilustrada com a responsabilidade econômica pela geração do lucro, seguida da responsabilidade legal na obediência às leis, responsabilidade ética na conduta honesta e ações filantrópicas que denotem cidadania para a empresa no topo do esquema. Muitas críticas recaíram sobre esse modelo piramidal e a evolução conceitual mostrou que são mais pertinentes os círculos *econômico*, *ético* e *legal* em interseção no mesmo plano (sem hierarquia). Esse segundo esquema prova que ali no centro equilibrado a empresa atinge o estado desejável da sua gestão equitativa. No círculo econômico cabem as atividades cujo sentido é o lucro: incremento das vendas, tecnologias produtivas e estratégias competitivas. A dimensão legal

assegura o cumprimento de regras e normas internas e externas, sobretudo a obediência às leis governamentais. O espaço ético preocupa-se sobremaneira com a percepção e reação dos *stakeholders*, públicos que se relacionam direta ou indiretamente com a empresa; assegurando os padrões morais nas operações industriais e relacionamentos trabalhistas, por exemplo.

Recentemente esse modelo de responsabilidade social empresarial sofreu importante modificação em função da emergência dos problemas ecológicos; substituindo os campos ético e legal pela dimensão *social*, também acrescentando o campo *ambiental*. Inclusive o próprio nome do modelo de gestão muda para “sustentabilidade empresarial”. Nessa revitalização conceitual, analisa Barbieri e Cajazeira, a empresa deve adotar objetivos que atendam as suas necessidades e as dos *stakeholders*, ao mesmo tempo deve estar dedicada à proteção ambiental e a promoção de benefícios sociais para comunidade. Vê-se que a evolução dos modelos de gestão está atenta às externalidades da lógica clássica administrativa. Esses modelos partem da ideia de conformidade às leis e regulamentos, importam-se com a segurança e bem-estar do trabalhador e investem em certificações da qualidade nos processos e tecnologias em gestão ambiental. É assim que as empresas acordam para as percepções e pressões dos públicos, “trajando” responsabilidade social e adotam o discurso da sustentabilidade.

Barbieri e Cajazeira reconhecem que há muitas dificuldades para serem enfrentadas no modelo da Sustentabilidade Empresarial. A dimensão econômica ainda é regida pela óptica restrita do lucro contábil e gestão dos ativos físicos, ignorando outras modalidades de capital: biodiversidade, qualidade da água, níveis de educação etc. Fundamental, também, que os modelos contábeis e financeiros demonstrem os passivos latentes, por exemplo, a precarização do trabalho e os distúrbios que subtraem a qualidade de vida nas comunidades circunvizinhas. Na verdade a sustentabilidade empresarial está diretamente ligada, se não subordinada, à *sustentabilidade social*; principalmente pela noção do capital social que necessita ser rentabilizado por todos: justiça, saúde e qualidade ambiental. Na falta do capital social a empresa atual poderá sofrer a escassez da confiança dos seus públicos; a baixa credibilidade será o impeditivo para a sustentação dos negócios e a conquista de novos mercados. A reputação é o indicador mais importante em tempos de globalização e alta sensibilidade da sociedade para as atitudes descompromissadas e agressivas das empresas.

Em uma perspectiva de análise do discurso desse modelo gerencial da “responsabilidade social”, Adriano Gomes e Sérgio Moretti (2007) dizem que a responsabilidade é compreendida pela empresa mais pela obrigação de dar respostas para o mercado e consumidores do que algo reflexivo capaz de alterar certa antiga ideologia do empresariado. Duas adaptações rápidas que as empresas fizeram para um suposto modelo de responsabilidade social ilustram isso: a utilização de patrocínios para comunicar o interesse corporativo pelas causas sociais e ambientais, criando uma memória no consumidor (*recall*) para impulsionar vendas ou gerar fidelidade; também o desenvolvimento de produtos e serviços “verdes” explorando o crescente segmento de consumidores éticos e ambientais. Revela-se, então, uma importante contradição. O verdadeiro modelo de gestão por responsabilidade social e ambiental deve subverter muitas lógicas empresariais que persistiram pelos últimos dois séculos na teoria da Administração. Mas, a estrutura de poder está arraigada na hierarquia bastante estratificada e logicada apenas pelo lucro rápido e retornos financeiros crescentes. Sobra um pequeno espaço para estratégias de retoques cosméticos nas imagens de empresas “do bem”, através de modestas ações que mais valem pelo simbolismo do que pela efetividade.

Inclusive é inegável que a “tecnologia” gerencial da responsabilidade social de fato trás bons retornos para a empresa: com ações apenas alegóricas ela evita o verdadeiro desafio de internalizar custos ambientais, mantendo-se competitiva na prática do posicionamento pelo menor preço. Um exemplo são as doações para projetos sociais e ambientais, infinitamente menores que aqueles custos não internalizados, contanto ainda com dedução de impostos e tributos. Outro exemplo é a promoção de produtos por comunicação ética e responsável, atingindo massivamente a audiência sensibilizada (ou atemorizada) pelos problemas comuns às várias classes sociais e mercados (desastres ambientais, violência etc.). Isso coincide propositalmente com a crise da publicidade que vê a pulverização dos segmentos em nichos cada vez menores, fomentada pelas mudanças tecnológicas que sacodem as mídias tradicionais. Por fim, Gomes e Moretti denunciam petulância corporativa em prontificar-se para resolver problemas sociais, sendo ela mesma uma das maiores causadoras dos transtornos socioambientais. Esse atrevimento é motivado pela crença na anunciada falência do estado e sua incompetência política de resolver problemas sociais. Mas, é difícil crer na eficácia da responsabilidade social empresarial como alternativa gerencial, empreendo ações capazes de

recolocar o sentido do bem-estar social e proteção ambiental na missão estratégica delas. Pelo menos enquanto essas empresas persistirem patrimonializando os bens e socializando os "dejetos": doenças laborais, poluição visual, lixo industrial, corrupção financeira, *lobby* político de interesses escusos etc.

De qualquer forma, a arquitetura empresarial foi projetada para reagir rapidamente e é inegável que nos últimos anos houve incremento dos estudos e implantação de processos socioambientais não só na área mercadológica, mas na produtiva e financeira também. O campo chamado "gestão socioambiental" é compreendido como a reunião de competências estratégica das empresas para enfrentar a escassez de recursos e pressão social, considerados barreiras à competitividade e sustentabilidade empresarial. Takeshy Tachizawa e Rui Andrade (2008) estabelecem esse pressuposto que justifica a estruturação da gestão socioambiental nas empresas: a compreensão de que a natureza do consumo e a percepção do consumidor alteram-se, em grande parte, pela emergência dos problemas ambientais; colocando parcela considerável do poder decisório nas mãos dos clientes. Sempre houve esse senso comum de que o cliente é o verdadeiro decisor. Tal mito nunca se confirmou; o que mais se praticou nas últimas décadas foi a imposição de produtos com uso das agressivas campanhas promocionais. Talvez isso persista hoje, mas é urgente que um processo de responsabilidade empresarial deva anteceder a mera comunicação com apelos "verdes". Sobretudo, é assegurando os processos sustentáveis e tecnologias limpas que a empresa torne-se empreendimento sustentável, lucrativa e duradoura.

Tachizawa e Andrade explicam os principais instrumentos socioambientais na gestão: o Balanço Social, Governança Corporativa, Norma ISO/ABNT, Norma SA (Social Accountability) e Norma AA (AccountAbility). O Balanço Social é usado para publicar os compromissos empresariais, demonstrando transparência das ações no exercício de uma responsabilidade social empresarial. Ele traz informações qualitativas e quantitativas, mostrando que além do lucro a empresa preza pelo desenvolvimento de ações e resultados socioambientais. A lógica é da prestação de contas em função do desempenho da empresa nos processos de apropriação de recursos naturais e sociais, analisando-se o retorno socioambiental que ela promoveu. Há também a divulgação do Balanço Social para valorizar a imagem da empresa e incrementar sua reputação. Direciona-se para a divulgação aos diferentes públicos da empresa, direta ou indiretamente envolvidos nos negócios. O

Balanco Social demonstra os valores financeiros em investimentos, projetos e ações com impacto relevante na sociedade e ambiente; também expõe o atingimento de metas pelos indicadores humanos, físicos e econômicos próprios à eficácia da gestão socioambiental. Outro instrumento dessa gestão é a Governança Corporativa; ela procura garantir a conduta e acordos previamente estabelecidos entre a empresa e seus públicos, minimizando conflitos de interesse e as quebras contratuais. Deve ser praticada pelo conjunto de mecanismos e regras que monitoram e responsabilizam os gestores em suas decisões empresariais, garantindo a confiabilidade para acionistas, governos e sociedade em geral. O princípio da Governança Corporativa está na cultura da participação, transparência dos processos, garantia do estado de direito, responsabilidade pelos atos, pressuposto do consenso orientado pela inclusão das diferenças, também a ética da prestação de contas para quem queira acompanhar a lisura corporativa.

A Norma Nacional ABNT/NBR 16001, regulamenta o sistema de gestão da Responsabilidade Social, orientando as empresas para as condições éticas e exigências legais relacionadas à cidadania e desenvolvimento sustentável. Ela aplica-se às organizações de qualquer tipo, ramo e tamanho. Esclarece o necessário engajamento dos funcionários e gestores em todas as funções e níveis hierárquicos; também o envolvimento da comunidade, consumidores, fornecedores em uma visão panorâmica e transdisciplinar da cadeia produtiva. A NBR 16001 necessita de um sistema de responsabilidade que defina objetivos e metas construídas no ambiente democrático de gestão. Isso assegura o comprometimento com operações sustentáveis da empresa. Entre os importantes princípios da NBR 16001, estão: as boas práticas de governança; eliminação da corrupção; relações éticas e leais com fornecedores, concorrentes e clientes; respeito aos direitos da criança e do adolescente; promoção dos direitos do trabalhador pela livre associação, negociação, remuneração, desenvolvimento profissional e bem-estar; inclusão e diversidade para combater a discriminação de gênero, etnia, idade e portadores de necessidades especiais; estabelecimento de padrões sustentáveis nos processos, produção e consumo; proteção do ambiente; e realização de projetos sociais de interesse público. Outra norma é a ISO 14000, Sistema de Gestão Ambiental. Ela orienta as empresas no gerenciamento de seus produtos e processos de modo que não degradem o ambiente nem prejudique a sociedade com os resíduos, lixo e poluição gerados no processo produtivo e logístico. Para obter essa certificação é

necessária uma política ambiental direcionando a empresa na sua busca pelo melhoramento contínuo e desempenho ambiental. A empresa deve ter instrumentos para diagnosticar, controlar e gerenciar seus resíduos em emissões atmosféricas, efluentes líquidos e resíduos sólidos.

A SA 8000 (Social Accountability 8000) é uma norma internacional que estabelece requisitos sobre práticas sociais para o trabalho e emprego, alcançando empresas e seus fornecedores. Por isso é mais conhecida com a norma própria às diretrizes no ambiente de trabalho, atenta aos problemas: de trabalho infantil e forçado, saúde e segurança do trabalhador, liberdade de associação e direito aos acordos coletivos, discriminação e assédios, precarização do trabalho pela falta de segurança, saúde, e excesso de trabalho. A SA 8000 baseia-se em convenções internacionais do trabalho, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), Nações Unidas e Declaração Universal dos Direitos Humanos. A AA 1000 (Accountability 1000) é outra norma também internacional e define a melhor forma de prestação de contas na perspectiva contábil, auditoria social e ética. Ela auxilia empresas, investidores e públicos em geral a compreender o desempenho econômico ligado às práticas sociais de responsabilidade empresarial. A norma AA 1000 explica que a prestação de contas deve transparecer a responsabilidade da empresa nos impactos das suas políticas e decisões, obrigando-as ao envolvimento com comunidades e governos em busca do gerenciamento sustentável. Devem fixar objetivos e metas para estratégias de desempenho ligadas à responsabilidade social, tornando público as informações das suas operações e resultados benéficos para a sociedade.

Tachizawa e Andrade mostram outro mecanismo interessante para integrar a gestão socioambiental: o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), regido pela Bolsa de Valores de São Paulo. Analistas de mercado perceberam o crescente interesse de investidores na aposta de papéis "verdes"; são cotas comercializadas de empresas que constroem reputação com a implantação de projetos ambientais e sociais. O índice é resultado do cálculo que integra fatores econômicos, sociais e ambientais impulsionadores da estratégia sustentável na empresa. Ele também avalia o potencial inovador e tecnológico aplicado aos processos produtivos e relacionamento com os mercados. O índice será tão atrativo quanto maior for o interesse dos investidores por empresas que consigam responder rapidamente às pressões sociais, exigências legais e alteração no comportamento do consumo. Também a rotulagem ambiental é um mecanismo próprio à gestão socioambiental,

por ele conquista-se o "selo verde" que identifica categorias de produtos com estratégias ambientais no ciclo de vida, cadeia produtiva e logística. Essa estratégia é fundamental para a conquista de mercados internacionais pelas empresas brasileiras. Inclusive soluções e tecnologias ambientais representam um mercado aproximado de U\$ 6 bilhões e projeção de crescimento em 30% ao ano; confirmam Tachizawa e Andrade. Entre os negócios promissores está o processamento do lixo, desenvolvimento de tecnologias limpas, gerenciamento dos resíduos industriais etc.

A gestão socioambiental usa um diversificado leque de opções estratégicas, entre elas a parceria com organizações não-governamentais para empreender projetos sociais e ambientais; muitos deles de qualidade de vida, preservação e educação ecológica. Pelo estudo de casos recentes nas empresas, Tachizawa e Andrade confirmam que instrumentos sustentáveis estão indo ao nível mais próximo das operações básicas; por exemplo, a escolha dos fornecedores, pesquisas para alternativas renováveis de energia, substituição de matérias-primas etc. De fato o ciclo completo de uma gestão socioambiental deve abranger toda a cadeia produtiva, desde as compras de insumos, eficiência dos processos produtivos, logística com menor dispêndio de energia e poluentes, entre outros. Inclusive a *logística reversa* associa-se ao *ciclo fechado da produção*, fazendo retornar para a empresa de origem a maior parcela possível os itens do pós-venda e pós-consumo que seriam descartados no ambiente.

Pesquisas sobre logística reversa são recentes e acompanham cada vez mais as inovações produtivas e soluções de consumo sustentáveis. Paulo Leite (2003) verifica que parcela crescente dos bens comercializados ao longo da cadeia de distribuição tem retornado aos processos da empresa que deu origem, usando os canais reversos. Os bens do pós-venda (equipamentos de informática, publicações, peças automotivas etc.) costumam retornar usando os próprios canais de distribuição direta nas vendas. Mas os bens do pós-consumo (comumente aqueles descartáveis e recicláveis) merecem uma engenharia logística mais complexa e com uso de intensas alianças e parcerias, sobretudo a sensibilização e informação do consumidor.

Esquemáticamente, Leite explica a logística reversa para os bens do pós-venda dessa forma: produtos considerados em condições inadequadas de qualidade ou garantia são enviados para serviços de conserto ou reforma; na sequência retornam para o ciclo de negócios da empresa e podem seguir para o mercado

secundário, vendidos ou trocados. Também os estoques excedentes de muitos produtos retornam ao ciclo de negócios em função de suas validades e acordos de eficácia na gestão de suprimentos (baixo estoque). Já na logística reversa para bens do pós-consumo, é mais comum seu acionamento em função da vida útil do produto: Ao término do seu uso ou eficácia, o produto do pós-consumo pode seguir para desmanches ou reuso, retornando como componente aproveitável no próprio processo produtivo da empresa que o originou; ou comercializado no mercado secundário.

Pesquisas de tecnologias limpas, recursos renováveis, engenharia para ciclos fechados de produção e logística reversa talvez sejam as iniciativas mais efetivas e volumosas das estratégias de gestão socioambiental. Elas contribuem para a construção da responsabilidade empresarial e a suficiência em políticas de sustentabilidade da empresa, sociedade e ambiente.

4.3 CETICISMO E FÉ NA RESPONSABILIDADE E SUSTENTABILIDADE

Robert B. Reich (2008) foi secretário do ex-presidente dos Estados Unidos Bill Clinton, em seu livro afirma que o movimento de responsabilidade corporativa pode ser um engodo. O capitalismo fortifica-se na sua capacidade de ditar regras e impor condições globais de negócios e políticas. Enquanto isso a democracia enfraquece, alicerçada no próprio desempenho das empresas, distante da participação das pessoas, sem força propulsora dos interesses sociais. Não há limites para as empresas nos arranjos competitivos que objetivam maior volume de lucro. Exatamente assim que a responsabilidade social é mais usada como estratégia de comunicação empresarial, segmentação e inovação mercadológica; deveria ser outra coisa, uma conduta gerencial disseminada pela cultura organizacional. Mesmo os consumidores e investidores não facilitam em suas barganhas e quase sempre desejam menores preços, facilidades no descarte e diferenciações fúteis nos produtos. Isso gera uma enormidade de desperdício dos recursos financeiros e ambientais. Essa lógica de negociatas pelo único ângulo do lucro fácil e rápido implica na pilhagem do bem social comum, desperdiça as condições humanas de bem-estar no ambiente. A tudo isso Reich chamou de

“supercapitalismo”, um fenômeno que tem agravado as disparidades de renda, concentração das riquezas, gerando insegurança no trabalho, fazendo todo o planeta temer os efeitos do aquecimento global.

Reich considera que é forte esse personalismo da "pessoa" jurídica, tornando ilusória a experiência de ela ter valores morais assemelhados aos humanos. O último propósito da empresa é ofertar oportunidades para consumidores, maximizando seus lucros e enriquecendo seus proprietários e acionistas. Vê-se que essas empresas investem muito mais em promoção de uma imagem “bem feitora” que a efetiva prática sustentável. Não passa pela lógica delas sacrificar o retorno sobre o investimento nem os dividendos dos acionistas em prol do aporte de capital substancialmente importante para os problemas sociais nem ambientais. O movimento global da responsabilidade social das empresas mais distrai os públicos, chamando atenção para eventos de pequeníssima escala, do que propriamente resolve problemas estruturais causados pelas corporações transnacionais. Elas fazem e desfazem as plantas industriais e executam as transações financeiras ao custo do desemprego, consomem os recursos ambientais até o esgotamento e empobrecem os países já pobres. Inclusive, não é difícil que nesse afã as corporações atropelem a própria soberania de muitas nações.

Uma linha alternativa (no sentido contracultural) do debate em torno da sustentabilidade empresarial centra os argumentos em um espaço anterior às questões éticas e morais. Ela reflete mais detidamente sobre o fenômeno perceptivo e sensível que constrói as condições de consciência nas pessoas. Parte-se do pressuposto que é um estado determinado de consciência que está na base da atitude sustentável. Essa é a visão do francês Philippe Pommez (2011); se ele não tivesse ocupado a vice-presidência internacional da renomada empresa brasileira Natura (cosméticos), certamente seria estereotipado como “executivo místico”. Preciso admitir que a presença dele nesta Dissertação ocupa um espaço raro entre muitos teóricos, de fato Pommez é um Administrador que não teve qualquer constrangimento em admitir o anacronismo dos fundamentos empresariais. Ele gerenciou um dos melhores casos de sucesso em internacionalização de marcas brasileiras, com bases sólidas na gestão sustentável. Em entrevista cedida à Christina Carvalho Pinto do canal Mercado Ético, Pommez articula as ideias de formação e expansão da consciência, projeção de realidades, experiências a partir

de conhecimentos não-científicos e os subsídios que tudo isso trouxe para seus projetos e estratégias da Natura.

Com uso do instrumental da física quântica, aliás, essa é sua formação juntamente com especializações em Administração de Empresas, Pommez explica que a realidade é criada por nós. Ela é fruto daquele que a observa, portanto somos nós que determinamos a observação. Essa perspectiva permite estudos que mostram a estreita relação entre um estado de consciência e o despertar consequente de emoções relacionadas, em um processo que está além do racionalismo tradicional das ciências cartesianas. Um exemplo foi o embate entre Biologia e Alquimia no século XVI, aquela primeira vencendo a disputa exatamente pela separação racional entre corpo e alma, separação do real do fenomenológico. Hoje, uma linha alternativa, e bastante criticada, da física quântica usa outro paradigma epistemológico: o retorno da alma para o corpo. Alma compreendida como as fronteiras ignoradas por uma visão estreita e singularizada dos métodos científicos tradicionais. Um exemplo seria a medicina humanizada com a recuperação milenar das terapêuticas orientais e homeopatia.

Pommez foi o grande mentor da linha Ekos da Natura. Ela usa o conceito da rede e integração ecológica com práticas de fomento sustentável em comunidades ribeirinhas; colhendo assim os princípios ativos, estratos e matérias-primas para os cosméticos. Seu projeto viu a necessidade de perceber o mundo social e corporativo de forma mais holística, forçando a empresa a refletir sobre a condição de seus potenciais clientes internacionais: o que eles pensam de si e dos outros, o que percebem do meio social e ambiental, que conexões podem existir entre eles e os próprios ingredientes da linha Natura Ekos. Antecedendo o lançamento dos produtos, Pommez solicitou pesquisas com amostragem do público francês: foram expostos e degustados três produtos da linha Ekos, pedindo para que as pessoas relatassem suas escolhas em termos de sentimentos envolvidos naquela experiência. Também se colheu amostra da saliva de cada respondente, mesmo sabendo que a saliva não é uma medida cosmética tradicional. Observou-se uma relação direta no acréscimo de satisfação com a escolha de determinado produto cosmético com a diminuição do cortisol (hormônio relacionado ao estresse) presente na saliva. A maioria escolheu produtos com o ingrediente da Andiroba e os relatos, resumidamente, ilustram que parte desses consumidores fez a escolha por uma subjetividade do tipo: "senti que era esse" ou "este produto fala comigo". A pesquisa

concluiu que o cliente é criador da realidade e exatamente esse processo que deve ser captado e sentido pela empresa. Não é um mero “sequestro” das subjetividades de clientes para nortear objetividades meramente lucrativas; mas, sim, a experiência paradigmática da empresa sentir-se pertencente ao conjunto valorado promotor do sentido de vida plena nos clientes.

Se a realidade é a criação da nossa mente, isso abre enormes possibilidades. Por exemplo, na empresa são cada vez mais frequentes os problemas com estresse vindos, principalmente, do clima de urgência para tudo (cumprir prazos, fazer a refeição rápida, colocar a correspondência em dia etc.). Essa urgência é uma realidade já construída pelo clima e cultural organizacional, uma projeção de várias mentes que cria a realidade das pessoas e o "real" estado estressante na empresa. Nesse aspecto, e também no aspecto de superar a insignificância dos discursos da sustentabilidade, é que Pommez sugere o espaço e incentivo à inovação. Inovar é pensar "fora da caixa", rompendo fronteiras tracionais que confinam nossa visão de mundo. Para isso devemos abrir a dimensão pessoal para o mundo de todas as outras coisas, fazendo escolhas corajosamente diferentes, inusitadas; certamente inovadoras. Não serão novas tecnologias que irão revolucionar o pensamento empresarial, mas sim uma nova ciência irá conduzir os negócios do futuro e ela primará pela condição de conexão e alteridade entre empresa, trabalhador, sociedade e natureza.

Isso não é esoterismo. Há muitos relatos de pessoas em diferentes classes sociais que experimentaram produtos naturais (não alucinógenos) e por eles sentiram certa conexão ou acionamento de percepção que expandiu a consciência para um todo ecológico de pertencimento à rede da vida. Por exemplo, o xamanismo permite essa "viagem" deslocalizando o xamã. É pelo xamanismo é que os indígenas atingem a capacidade de aprender a se relacionar com o cosmo e natureza que os cerca, fazendo o encontro do corpo com a alma. O próprio Pommez participou de rituais xamânicos e comprovou que a percepção e sensibilidade adquirida pode mudar a pessoa e a sua relação com o outro e com o planeta. Sua proposta é voltar ao conhecimento primitivo (pelo viés de primor, primordial) como fonte de inovação para pessoas e empresas; não pelo ângulo do misticismo, mas como capacidade criativa de expandir horizontes para além das débeis verdades de uma ciência incrustada de arquétipos. Sem dúvida há uma arrogância do mundo “civilizado”; em certa medida é sorte que muitas coisas eliminadas pelo ascetismo científico

persistam preservadas nas comunidades indígenas: transcendência do corpo e imanência da alma.

Pommez conclui trazendo o tema da sustentabilidade ao nível da pessoa e não como tecnologia empresarial. Essa sustentabilidade é possível quando eu consigo me conectar com minha verdadeira natureza (Ser), sendo assim preciso me conectar à própria natureza (conjunto dos Seres). Sustentabilidade não é a prática em si, partindo dos processos empresariais. Ela é o resultado da minha consciência conectada por uma criativa ritualística que faz encontrar a mim mesmo nos outros: condição reflexiva seguida da alteridade. Aí sim tudo acontece de forma suficiente e integral, condição visceral, verdadeiramente *sustentável*. Muda-se o modelo pelo qual enxergamos o mundo: a riqueza que vemos e experimentamos no planeta certamente nem de longe lembrará a vil moeda.

De uma forma mais sistemática, Déborah Munhoz (2010) desenvolve programas educativos e empresariais para mudar aquele modelo de visão de mundo, usando a autopotencialização e empoderamento. Evita-se a referência imediata à natureza como morada, sem antes fazer perceber que o primeiro habitat humano é seu próprio corpo. Isso é ecologia integral, parte da compreensão do *peçoal* (consigo) experimentando a caminhada *social* (outros), (re)encontrando o sentido vital no *ambiente*. É absolutamente preventivo e criativo trabalhar para desenvolver equipes em empresas no sentido de que tenham ações de melhoria contínua com a própria vida; cuidado com seu "ambiente interno": redescobrimo a dimensão e sentido da vida humana, identificando limitações pessoais e usando talentos potencializados para transformação da realidade (no aspecto da realidade criada). Ninguém fará isso para outra pessoa, o processo pode ser induzido e nunca conduzido. Por isso a necessidade de espaços para lideranças capazes de empoderar as pessoas em seus próprios compromissos; compromissos extensivos ao campo do trabalho, social e ambiental.

Talvez, aquela nova ciência que o ex-vice-presidente internacional da Natura viu para o cenário futuro seja o que a Munhoz chama de nova formação para líderes e profissionais. Eles devem sustentar-se em uma ética pela vida, motivados pelos valores humanos e ambientais na busca da paz e felicidade de pertencimento ao planeta. As diferenças dessa perspectiva humanista para a formação técnica clássica são: autoridade substituída pela dialogicidade, valorização do saber que está por vir em detrimento daquele que se solidificou, também a permissão da

emoção para equilibrar com a razão. Hierarquia verticalizada, linha de comando e disputa por mais poder serão fortemente rechaçados como valor negativo, incompatíveis com a sustentabilidade.

A experiência transformadora de Philippe Pommez e a corajosa posição de Déborah Munhoz foram preciosos no momento em que me senti estrangeiro em meu próprio campo profissional. Principalmente **com eles consegui a coragem suficiente para definir explicitamente o que eu chamo de *transvaloração dos valores corporativos* no Capítulo 6 desta Dissertação.** O que me motivou neles não foi a profundidade das teorias, mas exatamente o contrário, a forma objetiva com que trouxeram pseudomísticas para dentro de uma racionalidade empreendedora. Eles falaram a partir do local do próprio Administrador e isso é reconfortante.

Partindo para o encerramento do Capítulo, é importante acessar pesquisas e vozes influentes no meio empresarial para verificar a compreensão do público e especialistas sobre o tema da Sustentabilidade. A Market Analysis e o Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (2010) realizaram a pesquisa "Comunicação e Educação para a Sustentabilidade". Foram identificados que três em cada quatro adultos não conseguem relacionar as informações de sustentabilidade recebidas da mídia com os propósitos governamentais e empresariais. Grande parte dessas comunicações traz mais o senso comum, ideias repetitivas em clichês, conceitos fechados e mistificados, por exemplo: reciclagem, esgotamento de recursos, salvar o planeta. Pouco mais da metade dos entrevistados conseguiu ligar as mensagens de televisão, rádio, Internet etc. com produtos ou ações sustentáveis das empresas anunciantes. Isso demonstra pouca efetividade das campanhas promocionais e a necessidade das agências de publicidade e seus respectivos clientes corporativos revisarem a tipologia das mensagens em relação à atual percepção dos públicos.

Essa pesquisa foi realizada em julho de 2010 no município de São Paulo e o planejamento prevê replicação metodológica e obtenção de dados para outras capitais brasileiras. O principal objetivo foi mensurar a percepção dos públicos em geral (adultos das classes A, B e C) e formadores de opinião acerca da "responsabilidade social empresarial". O público em geral não consegue reter as mensagens promocionais de sustentabilidade: enquanto 98% afirmam ter ouvido falar desse tema recentemente, 59% quando perguntados sobre notícias de

sustentabilidade no último ano disseram que raramente ou algumas vezes souberam. Quanto ao conhecimento que trabalhadores têm de responsabilidade social empresarial, quase metade deles mostram suficiência, indicando que é no próprio ambiente de trabalho que as pessoas têm maior contato com os conceitos de responsabilidade social. Outro dado importante, o maior percentual de lembrança refere-se às notícias positivas sobre sustentabilidade ou responsabilidade social; acidentes e danos socioambientais são lembrados pela minoria. Isso indica que a cobertura jornalística pode estar favorecendo ações pró-sustentabilidade.

A pesquisa preparou um *ranking* de ações típicas de responsabilidade social e sustentabilidade das empresas e mediu o índice de exposição nas pessoas. Concluiu-se que o público geral é mais exposto às informações tidas como de utilidade pública ou corriqueiras; entre elas a reciclagem, economia de energia, filantropia e embalagens biodegradáveis. Perguntas que exigiram maior compreensão de ações que antecedem o consumo ficaram com a menor fatia de respostas dadas: cadeia produtiva, energias renováveis e balanços sociais. Importante compreender que as empresas precisam aperfeiçoar sua comunicação sobre sustentabilidade, proporcionando ao público o conhecimento e valorização das ações de impacto mais duradouro, com resultados mais efetivos para o ambiente. **Um dado bastante importante para esta Dissertação:** os professores de escolas ou universidades aparecem no topo da lista como fontes de informações com credibilidade, **mais de 80% de confiança dos entrevistados nos docentes como comunicadores do que é responsabilidade social e sustentabilidade.**

Também o Dossiê Universo Jovem (edição IV) realizado pela MTV (2010) é fundamental para as análises desta Dissertação. A pesquisa foi feita no primeiro semestre de 2008, nas principais capitais brasileiras, com jovens entre 12 e 30 anos das classes A, B e C. Os temas ambientais são íntimos dos jovens, abordados de forma transversal nas disciplinas escolares. Eles também recebem muita informação vinda da mídia, no trabalho e locais de consumo. Nas entrevistas os jovens falam com desembaraço sobre necessidade de respeitar e preservar a natureza, indicando que a educação e a conscientização são importantes para frear o desmatamento de florestas, extinção de espécies e a poluição. Os assuntos mais presentes nas falas dos jovens são: lixo, reciclagem e aquecimento global. A análise aponta que geralmente os jovens consideram-se bem informados sobre questões ambientais, porém as respostas mostram uma distância entre a informação recebida

pelos jovens e suas atitudes sustentáveis. Tal qual a já mencionada pesquisa da Market Analysis, o Dossiê da MTV também confirma o fato de que **o jovem confia na escola e no professor como as melhores fontes de informação para ações sustentáveis.**

Sobre a Mídia e veiculação de temas ambientais, o jovem a percebe como mais informativa que propagandista. Porém, dizem que a mídia deveria ser mais mobilizadora para ações sustentáveis; criticam o comportamento oportunista quando é dado maior destaque para temas ambientais em momentos de desastre ecológico. Os governos, na percepção desses jovens, não trabalham com planejamento nas questões socioambientais; inclusive um terço acha que governos não fazem nada pelo ambiente. Em relação às Empresas, os jovens sabem pouco sobre o que elas têm feito pelo ambiente, diferenciando-as apenas entre aquelas que fazem alguma coisa de bom daquelas que poluem ou prejudicam a natureza. **Comparando Governos e Empresas, as corporações são percebidas como as de pior reputação.** Sintetizando: 58% dos jovens não percebem a atuação benéfica das empresas; destes, 32% citam que as empresas não fazem nada pelo meio ambiente; outros 26% não sabem dizer o que as empresas têm feito. Interessante que entre todas as organizações e instituições, as Organizações não-Governamentais (ONGs) foram apontadas como as de maior importância nas ações sustentáveis, abaixo delas vem governos e empresas.

Nessa pesquisa são identificados cinco segmentos representativos do perfil do jovem em relação ao ambiente e sustentabilidade: 17% são *comprometidos*, 26% *teóricos*, 20% *refratários*, 21% *intuitivos* e 16% *ecoalienados*:

Os *comprometidos* têm conhecimentos, valorizam ações ambientais, conversam com amigos sobre o assunto e têm pais também envolvidos com assuntos de consciência ecológica. No cotidiano eles separam o lixo, consomem produtos orgânicos, reutilizam materiais, evitam sacolas plásticas descartáveis e tentam alternativas para o uso do carro. Creem em projetos com ação conjunta da sociedade, envolvendo governo, mídia, pessoas, empresas etc. Não acham que há exagero científico nas previsões do aquecimento global. Valorizam as empresas e produtos ecologicamente corretos, acreditam que as empresas usam a causa ambiental por modismo e não por comprometimento.

Teóricos são aqueles que têm o maior conhecimento, ao mesmo tempo em que são idealistas em relação os problemas ambientais; hábitos sustentáveis

efetivos não foram percebidos. São os mais críticos e os que mais participariam de movimentos ativistas. Estão preocupados com a economia de água, o volume e destino do lixo doméstico; mas não demonstram atitude em outras práticas, por exemplo, evitar o uso do carro. É o grupo da pesquisa mais elitizado nos indicadores econômicos e de escolaridade. Esses jovens interessam-se pelas causas ambientais que também estejam ligadas às preocupações sociais e políticas.

Já os *refratários* é o grupo que valoriza pouco as causas ambientais, também admitem fazer pouca coisa pela sustentabilidade. Dizem que têm baixo conhecimento sobre assuntos relacionados à preservação ambiental. Até se preocupam com o futuro do planeta, mas a percepção é de que esse problema é o legado para outras gerações resolverem. Seus conhecimentos de sustentabilidade estão na média e a formação ecológica recebida em casa é um pouco menor que a observada para a média da população.

Os *intuitivos* formam o grupo de jovens com baixa formação ambiental e consciência ecológica, porém possuem alguma atitude sustentável. O que substitui a pouca informação é a intuição do que deve ser feito pelo ambiente. Seus pais e amigos têm baixa consciência ecológica, por isso são expostos poucas vezes às atitudes sustentáveis. Esses jovens tentam economizar água e energia, separar lixo e evitar gastos desnecessários. Valorizam os amigos e familiares que possuem atitudes ecologicamente positivas.

Por fim, os *ecoalienados* são o grupo de menor conhecimento ambiental, poucas ações sustentáveis e quase nenhuma influência ambiental de amigos e familiares. Não conhecem os detalhes dos fenômenos e problemas ambientais, seus pais são resistentes em relação à reciclagem e separação de lixo. Esses jovens não conversam com amigos sobre sustentabilidade e não se preocupam com o futuro dos filhos nem com o tempo que as coisas levam para se decompor no ambiente. Nesse segmento são observadas as menores taxas de ações sustentáveis.

Mas, a soma dos intuitivos, teóricos e comprometidos representa 64% de jovens que possuem de algum modo as forças mais primárias para uma mudança sustentável na sociedade: crenças, muitas ideias e alguns ações.

Outro conjunto de pesquisa é interessante para pensar tendências e comportamentos que podem interferir na estratégia de sustentabilidade empresarial: o renomado analista e consultor em pesquisas de mercado Mark J. Penn (2008) descreve em seu livro "Microtendências" as pequenas forças que já mostram

tendências importantes para os cenários futuros. Embora as fontes de pesquisas tenham ficado restritas aos Estados Unidos da América, há chances de aproveitar os resultados; sobretudo considerando que esse país é o maior exportador de moda e estilo de vida para o consumo. Entre as tendências, quatro podem corroborar com a própria tendência do posicionamento estratégico das empresas em um modelo de gestão por responsabilidade social e sustentabilidade:

A microtendência “romances no trabalho” mostra o aumento das pessoas que mantém relacionamentos amorosos no ambiente do trabalho e também daqueles que admitem já ter tido ou que aprovam tal prática. Em parte esse fenômeno se explica pela tendência de equalizar as condições e oportunidades de trabalho entre homens e mulheres, aumento de solteiros em idade produtiva e a maior quantidade de horas que eles passam trabalhando. Ou seja, é na empresa que ocorrem as melhores oportunidades para se conhecer alguém e possivelmente relacionar-se amorosamente com ela. Inclusive, a maioria desses romances resulta em casamento ou união estável. Isso não é novidade, antes da ideologia clássica de “separar a vida pessoal da do trabalho”, anterior à sociedade salarial, maridos e esposas trabalhavam juntos na agricultura e empreendimentos familiares. Na perspectiva da responsabilidade social, as empresa deverão rever seus códigos morais e regras sobre relacionamentos amorosos, revendo inclusive a permissão de uma série de subjetividades dos empregados que querem, ainda dentro do expediente de trabalho, sentirem-se melhor e mais atraídos por desafios que juntem condições produtivas com o prazer.

“Trabalho em casa” é outra microtendência que aumentou nas duas últimas décadas; relatos falam dessa motivação em função da longa distância até o trabalho ou o estressante trânsito de automóveis enfrentado diariamente. Também foi relevante o conforto de flexibilizar horários, conjugando rotinas caseiras com os objetivos produtivos. Isso só é possível pelas tecnologias da informação e comunicação: *laptops* conectados à Internet, telefones celulares, *tablets* etc. A maioria dos trabalhadores em casa possui cargos gerenciais, consultivos ou proprietários do negócio; possuem boa renda e alto índice de satisfação com o trabalho que fazem. As mulheres tem o maior índice de adesão ao trabalho em casa, são novas funções ou as chances de empreendedorismo para elas. Nesse cenário, a responsabilidade social das empresas está na salvaguarda trabalhista e o quanto elas devem estender até o “novo” ambiente de trabalho as precauções e benefícios

para os trabalhadores em casa. Muitas dúvidas a esse respeito: doenças laborais e acidentes do trabalho, carga horária, interferência nas condições e estrutura familiar, vigilância e sigilo dos projetos empresariais etc.

"Crianças vegetarianas" ocupam um pequeno percentual do total que não tem essa restrição alimentar, mas pequenos acréscimos e adesões ano a ano mostram a microtendência de rejeição ao consumo de alimentos de origem animal. Isso está relacionado ao crescimento geral do vegetarianismo em muitas regiões, sobretudo em nações desenvolvidas e junto ao público de alta renda e escolaridade. Vários fatores estão relacionados: opiniões desfavoráveis dos especialistas (pessoas vegetarianas correm menor risco de ter doenças cardíacas), notícias de crime de maus tratos com animais, abate com métodos cruéis, contaminação da carne por doenças e transmissíveis aos humanos, influências de pais preocupados com a vida saudável ou, surpreendentemente, a permissividade desses pais que não tentarão impedir uma decisão voluntária do filho recusar a carne. Inclusive a educação ambiental que essas crianças recebem nas escolas quase sempre está vinculada à valoração de animais, com informações sobre degradação ambiental que em parte é resultado das atividades econômicas das empresas ligadas à produção de carne: a devastação de florestas para plantar soja que irá alimentar um contingente crescente de animais para o consumo. Observando esse fenômeno vê-se que a responsabilidade social da empresa deve ir além do mero projeto sustentável de suas operações, mas permitir uma reflexão acerca da sua própria existência ("existencialismo corporativo") como fator contributivo ou omissor diante dos novos problemas erigidos pela relativização de tradições, por exemplo, a cultura do consumo da carne.

A microtendência "peso desproporcional" indica problemas com obesidade e todas as doenças relacionadas, além do fator da autoestima. As pessoas têm sido levadas ao desejo de perder ou manter um peso adequado, sobretudo entre aqueles de média idade. São homens e mulheres adeptos de vegetais nas refeições e frequentadores de academias de ginástica. Muitas pesquisas apontam que a menor ingestão de calorias representa o prolongamento da expectativa de vida. Inclusive a discussão e proposição vão além da simples classificação entre alimentos mais ou menos calóricos, definitivamente é a diminuição geral da alimentação. Algumas correntes de especialistas indicam a ingestão de 1.200 calorias diárias como suficientes e benéficas à longevidade. Mesmo que uma grande parte da população

não radicalize suas dietas, isso pode apontar para uma mudança de cultura alimentar onde o indicador de calorias será preponderante. Empresas fabricantes de alimentos serão cada vez mais responsabilizadas pelas consequências ou sequelas dos seus produtos na saúde das pessoas. Inclusive sua reponsabilidade social será pelo desenvolvimento tecnológico de produtos com maior foco na qualidade de vida do cliente, do que nos tradicionais apelos de sabor e facilidade no consumo. Também a tendências de destacar ainda mais as informações nutricionais nas embalagens, implantando *sites* e *call centers* para atendimento com orientações alimentares e dietéticas.

Por último, "sem fins lucrativos" será o termo mais frequente para designar novos empreendimentos. O crescimento dos interesses da sociedade civil por projetos e ações sociais faz crescer o tipo de atividades ligadas ao chamado terceiro setor (não é governamental, nem empresarial; é um terceiro setor). O próprio crescimento do emprego e oferta de trabalho para esse setor confirma a tendência. Outro fator da relevância do setor sem fins lucrativos é que grandes corporações e milionários são filantropos em busca do investimento socioambiental, eles prezam pela capacitação técnica de projetos e pessoas forçando a profissionalização dos empreendimentos sociais. Para empresas e fundações que fomentam o terceiro setor, o importante não são apenas os incentivos fiscais para doações, mas a imagem positiva e da reputação construída. A responsabilidade social das empresas, nesse aspecto, está na necessária parceria com o crescente número de empreendimentos sociais, seus orçamentos deverão comportar investimentos sociais privados em projetos socioambientais; inclusive como incentivo de um novo setor econômico gerador de emprego e renda.

Continuando com a busca de tendências, cito Cris Anderson (2008). Ele está na lista dos mais influentes "gurus" da Administração por trabalhar com cenários de mercado que podem determinar estratégias empresariais. Em seu *best seller* "A cauda longa", muito lido entre os executivos, ele demonstra que tradicionalmente o valor das vendas mundiais está concentrado em uma proporção menor de produtos: 20% dos produtos respondem por 80% das vendas mundiais. Isso tende a mudar, pequenas marcas locais venderão para seus públicos próximos em nichos cada vez mais específicos e exigentes. O fenômeno mercadológico criaria aquilo que a metáfora no título do livro quer ilustrar: um gráfico que represente o volume total de

vendas versus a diversidade de produtos mostrará uma longa cauda de muitos pequenos produtores concentrando o maior volume de vendas no todo.

Utilizo essa análise respeitada pelo empresariado para refletir e pensar que talvez ela seja suficiente para abrir pelo lado da racionalidade mercantil os interesses pelas consequências dessa crescente “intimidade” entre pessoas e empresas; uma relação muito mais complexa e subjetiva que a ligação clássica entre consumidores e produtos. Quero dizer que, as insatisfações, aplausos, retaliações e fã-clubes estarão na vizinhança e qualquer aderência ou desistência afetará relevantemente o volume de vendas dos negócios. Fica a dúvida se esses efeitos também serão sentidos pelas grandes corporações e suas marcas transnacionais sobreviventes. Mas, Anderson cita o exemplo de algumas grandes corporações que premeditadamente já criaram marcas alternativas que deverão comportar-se como simulacros de pequenos negócios para nichos de alta diferenciação. Por exemplo, a grife de tênis que não usa couro ou qualquer produto de origem animal, muito apreciada pela minúscula comunidade de vegetarianos que ampliam suas preocupações morais com os animais para além das refeições.

Portanto, **minha conclusão reflexiva neste Capítulo** é que entre uma responsabilidade social espontânea, que se efetive pela improvável ética empresarial, e o realismo mercadológico cada vez mais agressivo nas metas comerciais; localiza-se a pressão das pessoas que experimentam, antes que as empresas, as pequenas revoluções do seu cotidiano chacoalhado pela crise socioambiental.

Não consigo evitar meu próprio depoimento aqui. No percurso de dois anos de pesquisas para esta Dissertação tornei-me vegetariano. Não foi pela imposição doutrinária de qualquer corrente religiosa ou ativista, mas pela construção gradual de uma ética favorável à vida, revisitando meus valores e relativizando lógicas que percebi serem muito mais da “coisa” que da pessoa.

Em absoluto isso é desabafo sentimental; é um relato que se alinha racionalmente à tese da *transvaloração dos valores* que vou articular no Capítulo 6.

Sei que é atípico o pesquisador ser “vítima” da sua própria experiência, mas... a palavra de ordem aqui é inovar: a ciência deverá ser mais respeitosa com a metodologia de história de vida dos seus pesquisadores.

5 PESQUISAS SOBRE GRADUAÇÕES EM ADMINISTRAÇÃO

Neste Capítulo apresentarei minha pesquisa empírica e também outras pesquisas de fonte secundária, todas diretamente relacionadas ao ensino e currículo da Administração e sua relação com a temática ambiental, sustentabilidade socioambiental e responsabilidade social empresarial.

A primeira parte trata do crescimento e posicionamento da educação superior no Brasil, dimensionando a graduação em Administração em relação à profissão, carreira, perfil do aluno e professor. Faz breve histórico do curso e detalha a Diretriz Curricular do Ministério da Educação. Quatro pesquisas são analisadas, uma voltada à concepção de um currículo alinhado às diretrizes curriculares e mudanças tecnológicas do mercado; a segunda considerando a inclusão dos temas ambientais na formação do graduando em Administração; a terceira que mensurou o grau de consciência e percepção do estudante de Administração para os temas ambientais. A quarta pesquisa retrata o valor ético e moral entre jovens executivos brasileiros, assunto de máxima importância na perspectiva do ensino de um modelo de gestão sustentável e de responsabilidade social nas organizações.

No início da segunda parte está a síntese teórica mais aceita sobre interdisciplinaridade, fundamentando as metodologias empíricas que utilizei. Na sequência, analiso o rol de disciplinas de todas as graduações da região metropolitana de Curitiba-PR, segmentando-as pelos aspectos socioambiental, sustentabilidade e responsabilidade empresarial. O ponto central do capítulo é a coleta de informações realizada com coordenadores das graduações em Administração da região metropolitana de Curitiba-PR, articulando suas percepções e indicações sobre o conteúdo e abordagem próprios ao ensino socioambiental.

A última parte do Capítulo relata a vivência e reflexões do grupo de professores que faz uma capacitação para o ensino da Administração Sustentável, cujo objetivo é apresentar novo modelo de currículo às instituições de ensino e estimular o Ministério da Educação para diretrizes curriculares mais objetivadas nos temas emergentes socioambientais. Ao fim, quatro entrevistas enriquecem a compreensão das práticas didáticas socioambientais e a vivência pedagógica em um curso de curta duração em Administração Sustentável.

5.1 ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO E PROJETO PEDAGÓGICO

Nos processos sociais e de construção cultural os espaços da educação e trabalho convergem e recriam condições de produção e reprodução humana. De acordo com Maria Cecília M. de Oliveira e Máisa M. Z. Remer (2006), historicamente no Brasil o ensino teve como maior atributo o fator intelectual, distanciado da formação própria à capacitação profissional. Nesse cenário que na década de 60 o governo federal institui a educação profissionalizante compulsória no ensino médio, tentando criar oferta suficiente e rápida de profissionais capacitados para o desafio da industrialização. A medida pretendeu aliviar a pressão sobre o ensino superior, mais caro em sua implementação e de maior tempo de maturação do profissional para o mercado. Esse ensino secundário profissionalizante foi concebido ideologicamente como investimento no “capital humano”, discurso muito frequente entre economistas e industriais ingleses e americanos daquela década.

O fato é que em muitas instituições o ensino voltou-se mais à oferta de mão-de-obra barata para o mercado de trabalho do que para uma qualificação profissional mais perene e consistente. Isso pode ter trazido descrédito de alunos e professores, percebendo-se que a profissionalização do ensino de segundo grau daquela época não cumpria a promessa de formação substancial, apenas oportunizava a vaga de emprego para aqueles com um adestramento básico para a indústria. Mas, na segunda metade do século XX é retomada a busca do ensino superior como *status* e preparatório da capacitação técnica. Essa demanda também cresceu pela reforma de ensino superior que ficou mais focado na formação de profissionais de alta qualificação; sobrando às poucas instituições tradicionais do ensino técnico a alternativa para a profissionalização que não dependesse das graduações.

Hoje a qualificação profissional relevante concentra-se nos cursos superiores, inclusive o recente fenômeno dos Cursos Superiores de Tecnologia facilita o acesso de um grupo até agora fora das faculdades: alunos com mais de trinta anos, dependentes da diplomação (rápida) para ascender na carreira.

Para dimensionar essa relevância do ensino superior acessei os dados do Censo da Educação Superior (BRASIL, 2011). Ele é realizado anualmente pelo Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e fornece

informações sobre a educação superior no Brasil, auxiliando na análise de tendências. A última edição disponível é a de 2009, processada em 2010 e divulgada no início de 2011. Envolveu 2.314 instituições de ensino superior (IES) com registro de 5.954.021 matrículas nos 28.671 cursos pesquisados (inclusive cursos na modalidade à distância).

Os dados do Censo mostram um acréscimo de 2,5% das matrículas no ensino superior público e privado. De 2008 para 2009 as instituições públicas cresceram 3,8% e as privadas 2,6%, mas a predominância continua absoluta para as privadas: representam 89,4% do total de IES. Há uma concentração de muitas matrículas em poucas instituições, 5,1% delas matricularam 48,9% dos estudantes.

Importante compreender que três em cada dez alunos das IES privadas têm bolsa ou benefício para auxiliar nas mensalidades. São 1,2 milhão de bolsistas (82%) que deverão reembolsar os valores após a conclusão do curso; outros 17% não precisarão reembolsar porque fazem parte do Programa Universidade para Todos (ProUni). Isso indica que o crescimento do ensino superior privado em grande parte foi fomentado por recursos públicos. Entre o total de 1,2 milhão de bolsistas, 82% recebem benefícios reembolsáveis (que deverão ser pagos depois que o estudante concluir a graduação) e 17% não reembolsáveis (como as bolsas oferecidas pelo Programa Universidade para Todos - ProUni). Nas Universidades públicas, 10% do ingresso de novos alunos em 2009 ocorreram por meio de sistemas de reserva de vagas. Os dados apontam que 69% usam como critério de seleção o fato de o candidato ter ou não estudado em escola pública. Um quarto das reservas de vagas é preenchida a partir de critérios etnorraciais.

Em relação aos docentes, a titulação de mestre tem maior proporção (36%), seguida de especialistas (29%) e doutores (27%). Também é relevante a concentração de professores em regime integral nas IES públicas, 78,9%; já nas privadas os horistas são maioria com 53%. Uma caracterização geral mostra que em sua maioria o professor das IES é do sexo masculino, entre 30 e 40 anos; os mais novos e menos titulados estão nas privadas. Já o perfil dos alunos mostra que em média é do sexo feminino, com ingresso aos 19 anos de idade e conclusão do curso aos 23 anos, obtendo o grau de bacharel em IES privadas. As mulheres representam 55,1% dos ingressos e 58,8 dos egressos.

O bacharelado em Administração é o maior curso do Brasil em número de matrículas, 1.102.579, equivale a 18,5% de todos os matriculados em 2009.

A dimensão dessa graduação é impressionante, principalmente se comparada à soma dos cursos em segundo e terceiro lugares, respectivamente Direito e Pedagogia: pouco mais de 1 milhão e 200 mil matriculados. Se somar à cifra os cursos de Engenharia, quase metade dos alunos no ensino superior brasileiro fazem essas quatro graduações. **De 2005 a 2009 o bacharelado em Administração cresceu mais que 50%**, acompanhado no mesmo ritmo pelos cursos de Engenharia e Enfermagem.

O fato do curso de Administração ser o maior do Brasil e ter os maiores índices de crescimento em matrícula, amplia a responsabilidade desta Dissertação. Afinal, ela quer contestar os fundamentos e metodologias de ensino propondo no próximo Capítulo um currículo muito diferente daqueles praticados por milhares de intuições de ensino.

O Conselho Federal de Administração (CFA) (2011) realizou pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do graduado em Administração. Os dados mostram que a maioria é do sexo masculino, casado e sem dependentes, tem até 30 anos de idade, cursou ensino superior em intuições privadas, é egresso do curso no intervalo de 2000 a 2005, cursou especialização em uma das áreas de Administração, atua nos setores de serviços, industrial e organizações públicas, principalmente em cargos gerenciais de administração geral e finanças.

Nessa pesquisa do CFA, 68% dos administradores declaram estar empregados; pouco mais de 57% com renda de até 10 salários mínimos, 26% de 10 a 20 salários e 20% com 20 salários ou mais. Ocupam a área de Administração Geral 35% dos entrevistados, em Finanças são 14%, Vendas 9%, Recursos Humanos 7% e Operações 6%; Contábil, Tecnologia da Informação e Logística tem o peso de 5% e Marketing 3%. Em relação aos cargos ocupados, 21% são gerentes, 13% analistas, 10% presidentes ou proprietários, 8% assessoria, 8% coordenação, 8% diretoria, 7% assistência, 6% supervisão, entre outros de menor participação. O número de mulheres administradoras vem crescendo, na primeira edição da pesquisa 79% eram homens e 21% mulheres; atualmente elas já representam 33% do total de profissionais administradores.

A pesquisa do CFA também apurou o perfil do Professor dos cursos de Administração, a maioria é graduada em Administração em instituições privadas, formada entre 1990 e 1999. Concluiu programa de Mestrado e possui projeto de

Doutorado para os próximos cinco anos. Trabalha em apenas uma instituição de ensino, lecionando em cursos de Administração há menos de cinco anos. Tem carga horária semanal de 12 horas e leciona duas disciplinas. Também atua em trabalhos consultivos paralelamente às atividades docentes.

Já o perfil do Administrador Empregador é esse: Proprietário de empresa do segmento de serviços e consultoria, atua na área de Administração Geral, fatura entre R\$ 121.000,00 a R\$ 1.200.000,00 por ano e emprega até 10 funcionários. Mas da metade dos empregadores tem formação superior, destes 5% fizeram cursos de Administração. Em média, o empregador declarou que é indiferente ao tempo de formação do Administrador que será contratando, também diz que não é relevante em qual instituição de ensino o candidato provém; mas mostra interesse em profissionais que tenham domínio do idioma inglês e cursos de pós-graduação.

Os dados sobre a Formação Profissional da pesquisa do CFA mostram que a escolha pelo curso de Administração foi para empreender o próprio negócio ou construir carreira para 25% dos entrevistados; obter formação generalista para 22%, atender à vocação 16%, ter percebido o amplo mercado de trabalho para Administradores 14%, influência de outras pessoas 5%; entre outros resultados com menor proporção. Os 80% dos egressos da graduação em Administração avaliam satisfatoriamente o curso que fizeram.

Um ponto importante da pesquisa do Conselho Federal de Administração (CFA) é a sugestão de conteúdos para os cursos de Administração, em função das necessidades dos alunos e exigências do mercado. São esses os conteúdos sugeridos pelos respondentes: 46% para conteúdos sobre empreendedorismo, 27% para gestão de micro e pequenas empresas, 24% sobre desenvolvimento sustentável e gestão ambiental, 20% para ética empresarial, 18% sobre criatividade e inovação, 18% para cooperativismo e parcerias público-privado, 16% sobre construção de indicadores de resultado, 15% para responsabilidade social da empresa; e mais 11 tópicos com participação menor nas opiniões. **Desses oito primeiros tópicos três referem-se à temática da sustentabilidade socioambiental e responsabilidade social empresarial, conteúdos privilegiados para a proposta pedagógica e ensaio curricular que farei no próximo capítulo desta Dissertação.**

Os entrevistados também sugeriram indicadores de qualidade para cursos de Administração: 26% exigem o comprometimento da gestão acadêmica nos

desafios da aprendizagem dos alunos e formação de professores, 20% querem ter a empregabilidade assegurada pela formação oferecida na instituição de ensino, 16% desejam o equilíbrio entre conhecimento acadêmico e vivência de mercado do corpo docente, 13% importam-se com a imagem positiva do curso no mercado, 13% sinalizam para o ajuste do projeto pedagógico com as exigências de carreira, 4% acompanham a avaliação periódica feita pelo Ministério da Educação, 4% demandam atividades extracurriculares para complementar o aprendizado e 3% percebem nos professores exigentes o sinal de qualidade do curso.

A presença do indicador “atividades extracurriculares para complementar o aprendizado”, embora em menor proporção, já sinaliza para a necessidade que os alunos têm de extrapolar as didáticas centradas na sala de aula. Outro indicador interessante para esta Dissertação é o “comprometimento da gestão acadêmica nos desafios da aprendizagem”. Ele encabeça a lista de recomendações dos entrevistados, indicando que os coordenadores de curso precisam adotar um modelo de gestão acadêmica mais participativo. **As considerações para esses dois indicadores reforçam as críticas que elaborei ao analisar o resultado das pesquisas que fiz, apresentadas no próximo Capítulo.**

Em declaração dada ao Portal do Conselho Federal de Administração (CFA), seu presidente Adm. Sebastião Luiz de Mello (2011) diz que as Empresas estão preocupadas com o meio ambiente e que a implementação de ações sustentáveis dentro das organizações tornou-se um desafio para gestores. A competitividade no mercado não depende apenas de melhores produtos, mas de ações sustentáveis da empresa. Essas ações implicam em desenvolvimento econômico sem prejuízo do ambiente e garantindo qualidade de vida para as futuras gerações. O presidente do CFA admite que a preocupação com o ambiente é diferencial competitivo para as empresas: elas ganham em imagem positiva, são valorizadas pelos públicos, aumentando a confiança dos investidores e colaboradores. Segundo ele, o principal impedimento para Administradores promoverem ações sustentáveis é a falta de conhecimento técnico na área; apensar do Brasil já ter mais de cinco mil empresas certificadas com a Norma Ambiental ISO 14.001.

Mello reconhece que as consultorias auxiliam as empresa iniciantes nos processos de sustentabilidade, mas alerta para o fato da eficácia das práticas sustentáveis só acontecer pelo empenho de um gestor ambiental contratado para esse fim, desenvolvendo projetos ambientais para alinhar as estratégias da empresa

com a sustentabilidade. Ele cita algumas iniciativas promissoras já registradas nas práticas de algumas empresas: diminuição da poluição e geração de resíduos; projetos de tratamento e reciclagem de lixo; aproveitamento da água da chuva e energia solar, programas de educação ambiental para funcionários, entre outras. O presidente do CFA diz que a maioria das Instituições de Ensino Superior incluem nos currículos dos cursos de Administração as disciplinas dedicadas à problemática ambiental, inclusive essa área do conhecimento se constitui em pós-graduações e até curso tecnológico, por exemplo, o Curso Superior de Tecnologia em Gestão Ambiental cujo primeiro deles foi criado pelo CEFET-RJ em 1998.

Essa fala institucional do presidente do Conselho Federal de Administração demonstra a relevância que o socioambiental e sustentabilidade têm para a formação e competência do Administrador, é um ensejo para as proposições que realizo no próximo Capítulo desta Dissertação.

Procede-se agora à análise e estrutura dos cursos de Administração. Eles surgiram nos EUA, século XIX. No Brasil aparecem na década de 50 impulsionados pela modernização da indústria que estava necessitada das competências gerenciais de planejar, liderar e controlar processos e pessoas. Também a chegada de grandes empresas estrangeiras nas décadas de 60 e 70 demanda a formação de uma cúpula estratégica gerencial com formação especialista; preferencialmente alinhada à escola norte americana (ANDRADE, 2009). A lógica de rentabilidade financeira dos cursos parcialmente motivou a abertura crescente e explosiva das graduações de Administração no Brasil. Um dos motivos foi a demanda elevada pela regulamentação exigindo o diploma para muitos que já eram gestores e outros tantos que desejavam ingressar na área; fiscalizados pelos Conselhos Regionais de Administração (CRA). A visão de “bom negócio” para os cursos de Administração também veio da estrutura barata para “produzir” o profissional administrador, sem muitos dispêndios com instalações e equipamentos; oportunizando a abertura de cursos, sobretudo, pelas pequenas instituições de ensino superior.

A lei 4.769 de 9 de setembro de 1965 regulamenta a profissão de Administrador e restringe às instituições de ensino universitárias a expedição de certificado de formação. A Fundação Getúlio Vargas (FGV) foi precursora na concepção de uma graduação em Administração, usando como inspiração a estrutura curricular e organização dos cursos norte-americanos. O intercâmbio de

professores dos EUA aqui e os daqui especializando-se lá deixou evidente a influência daquele país nos currículos e bibliografia dos cursos brasileiros.

Ainda na década de 60 o primeiro currículo mínimo sugerido pelo Conselho Federal de Educação agrupava conceitualmente as disciplinas em cultural, operacional e profissional. Essas disciplinas eram: matemática, estatística, contabilidade, teoria econômica, economia brasileira, psicologia aplicada à administração, sociologia aplicada à administração, instituições de direito público e privado (já com noções de ética administrativa), legislação social, legislação tributária, teoria geral da administração, administração financeira e orçamento, administração de pessoal, administração de material e o estágio supervisionado obrigatório.

Mas, educadores alertavam para o fato de que o currículo mínimo não deveria ser um fim em si mesmo, ele é o ponto de partida e não o de chegada (ANDRADE, 2009). Motivados por essa discussão a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) e o Conselho Federal de Administração (CFA) levaram ao Conselho Federal de Educação os subsídios para a resolução número 2 de 4/10 de 1993. Substituindo o currículo mínimo, eles dividiram o cronograma dos cursos em Formação Básica e *instrumental* (Economia, direito, matemática, estatística, contabilidade, filosofia, psicologia, sociologia e informática); Formação *Profissional* (Teorias da Administração, Administração mercadológica, Administração da produção, Administração de recursos humanos, Administração financeira e orçamentária, Administração de materiais e patrimoniais, Administração de sistemas de informação, Organização sistemas e métodos); Disciplinas eletivas e *complementares*; além do Estágio supervisionado.

Na sequência, firmaram-se as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Diretrizes são superiores aos Currículos mínimos porque flexibiliza e indica, não homogeneíza nem impõe conteúdos. Os princípios das Diretrizes visam liberdade na composição da carga horária para integralizar o currículo; indicação de tópicos e campos de estudo para além da fixação do conteúdo tradicional visto no currículo mínimo; incentivo para formação geral e desafios da vida e profissão; estímulo às práticas de estudos independentes para a progressiva autonomia profissional e intelectual do aluno; encorajamento para a construção de competências com uso de espaços fora do ambiente escolar; ligação

da teoria com prática em projetos extensivos; avaliações para informar docentes e discentes sobre o desenvolvimento das atividades didáticas (ANDRADE, 2009).

Muitos desses princípios continuam sendo meras intenções da grande maioria dos currículos de Administração. Isso será percebido no resultado das pesquisas que fiz com coordenadores dos cursos de Administração e meu relato como professor dessa graduação, ambos analisados nas próximas partes deste Capítulo.

A resolução número 4 de 13 de julho de 2005 foi a que institui aquelas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (BRASIL, 2011). Ela orienta para que o projeto pedagógico abranja os objetivos gerais do curso inseridos nos contextos socioculturais e políticos da região de abrangência; mostre as condições de oferta e perfil do curso; formas abordar a interdisciplinaridade; modos de integração entre teoria e prática; formas avaliativas do ensino e da aprendizagem; mecanismo de integrar graduação e pós-graduação; condições de incentivo à pesquisa; definição das atividades complementares; inclusão opcional de trabalhos de conclusão de curso.

O perfil proposto na diretriz para o formando em Administração é o da capacitação para questões científicas, técnicas, sociais e econômicas que o auxilie no gerenciamento e tomada de decisão; busca por novas informações e flexibilidade para contextualizar e agir diante de situações atuais e emergentes. As competências requeridas para a formação do bacharel em Administração são: reconhecimento de problemas e pensamento estratégico para solucioná-los; capacidade de modificar processos produtivos com uso dos conhecimentos complexos e decisões; comunicação e habilidade de negociação com pessoas e grupos; visão crítica dos processos e sistemas empresariais sob o controle do seu gerenciamento; raciocínio lógico e analítico habilitando para a compreensão de fenômenos produtivos e administrativos; atitude de iniciativa e criatividade para aprender e empreender mudanças qualitativas no ambiente empresarial; cultivo dos valores e ética no exercício profissional; adaptabilidade e condição de perceber as interferências do ambiente na empresa; habilidade para desenvolver, implementar e controlar projetos; condições de exercer consultoria em gestão e administração.

Segundo as Diretrizes, os conteúdos de Formação Básica devem trazer estudos das ciências humanas, entre eles a antropologia, sociologia, e filosofia; estudos de psicologia, economia, contábeis e jurídicas; também os relacionados

com as tecnologias da informação e comunicação. Os conteúdos de Formação Profissional referem-se às áreas específicas: teorias da administração, estudos mercadológicos, gestão de pessoas, produção e operações, logística, financeiro, sistemas de informação e estratégia. Conteúdos de Estudos Quantitativos abrangem pesquisa operacional, matemática e estatística aplicadas, também tecnologias para modelagem de sistemas e operações. Conteúdos de Formação Complementar são os estudos optativos, transversal e interdisciplinar, que incrementam o perfil do estudante. Especificamente sobre as Atividades Complementares, as Diretrizes explicam que elas são componentes curriculares que promovem as competências do aluno tanto no ambiente escolar como fora dele, inclui práticas e estudos independentes na relação do mundo do trabalho com a comunidade e sociedade.

Andrade (2004) usa sua experiência acadêmica e diretora à frente do Conselho Federal de Administração para propor uma metodologia de projeto pedagógico dos cursos de Administração. O ponto de partida é o necessário alinhamento do projeto pedagógico com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e as Diretrizes Curriculares Nacionais aprovadas pelo Conselho Federal de Educação.

O PDI é o planejamento estratégico sintetizado identificando a missão e valores da instituição de ensino, suas diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e atividades acadêmicas. Elaborado para um período de cinco anos o PPI é construído em conjunto com o PDI. Ele descreve situações e desafios contemporâneos da Instituição de ensino e a forma como ela está preparada para enfrentar o ambiente em transformação.

Em relação às Diretrizes Curriculares, o que se vê lá são áreas de conhecimento e estas não podem ser confundidas com a disciplina que será ministrada. Também é importante evitar a forma linear-cartesiana que resulte em currículos fechados, inflexíveis e mecanicistas. O Andrade afirma que o cartesianismo e forma linear de interpretar a realidade serviram ao momento singular de séculos atrás quando se buscou a produtividade das organizações; mais recentemente outros valores se interpõem e o componente humano, social e político trás a necessidade de uma visão complexa da realidade. **Sobretudo é exatamente essa reflexão sobre valores arraigados e as necessidades de *transvalorção* no campo da Administração que irei trabalhar no início do próximo Capítulo,**

antes de empreender as propostas pedagógica e curricular para uma Administração Sustentável.

Por ora, essa é a proposta concorrente de Andrade (2004) para um Projeto Pedagógico das Graduações de Administração: as Diretrizes Curriculares devem ajudar os gestores dos cursos de Administração na ampliação da consciência para os valores que dão suporte à complexidade inerente às questões da formação do cidadão, responsabilidade social, qualidade de vida, meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável. Esses são os pressupostos para o desenvolvimento e implementação de um projeto pedagógico: o pensamento complexo auxiliará o gestor do curso de Administração a perceber que pequenas ações podem levar a grandes resultados; a experiência é importante, mas nem sempre ela é responsável pela inovação; o conhecimento está mais no grupo do que no indivíduo; bons resultados acontecem pelo respeito à diversidade de opiniões e não pelo dogmatismo; as soluções imediatistas tendem a causar mais problemas que benefícios; finalmente, não há problema de causa única, sobretudo é fundamental pensar pelo paradigma da rede e conexões, evitando o raciocínio mecânico cartesiano.

Com esses pressupostos, Andrade mostra afinidade com as teorias da complexidade e aponta um caminho mais dado à inovação que a mera adaptação de currículos. O autor identifica que mudanças socioeconômicas forçam a mudança do perfil do futuro Administrador. Por exemplo, a necessária capacidade de raciocínio abstrato, autogerenciamento, aprendizagem contínua, inserção científica, avaliação de fenômenos sociais e culturais, habilidade conceitual e operacional síncronas, também a envergadura intelectual para os desafios ampliados do gerenciamento das organizações. A melhor habilidade do Administrador é compreender o mundo à sua volta e saber comunicar-se com ele. De fato se olharmos para os currículos de Administração poucas disciplinas dedicam à capacidade relacional e comunicacional para instigar criatividade e inovação. Outra ausência nos currículos são conteúdos que vão além da capacitação técnica, dando condições autônomas do aluno manter-se empregado (empregabilidade), inclusive criando suas próprias oportunidades (empreender e "empreender-se") em função das constantes reestruturações do mercado de trabalho.

Andrade orienta a concepção de um projeto pedagógico dentro do percurso de três etapas: levantamento do histórico do curso e suas tendências; diagnóstico

estratégico revelando o ambiente interno e externo; culminando no processo de sensibilização para as mudanças e participação coletiva para a execução do currículo. Os conhecimentos dos participantes do projeto pedagógico somam-se à própria concepção científica e educacional e o percurso para o desenho do currículo segue assim: definição do perfil do futuro egresso em função das suas competências requeridas (conhecimentos, habilidades e atitudes); objetivos gerais e específicos da graduação em Administração para que se consolidem aquelas competências; elaboração do conteúdo curricular consonante com as Diretrizes do Ministério da Educação, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI).

Após a definição dos conteúdos curriculares é feita sua organização cronológica em etapas progressivas, decidindo-se pelas atividades complementares que ampliarão a competência do aluno. Também são feitas recomendações das práticas pedagógicas e instrumentos didáticos adaptados ao perfil do aluno e conteúdo disciplinar. Outro ajuste importante é a delimitação do papel docente e discente no processo ensino-aprendizagem, objetivando em normas e objetivos as relações, avaliações e resultados esperados. Por fim, faz-se a escolha pelos instrumentos que consolidam o curso no ponto de chegada do estudante; por exemplo, estágio, atividade prática, trabalho de conclusão de curso, monografia etc. Após a implantação do projeto pedagógico é importante seu acompanhamento por indicadores de qualidade e avaliação constante dos objetivos e metas estabelecidos no princípio do planejamento.

Alguns tópicos discutidos e colaborados são prioritários no processo de concepção do Projeto Pedagógico, diz o autor: definir qual será o conteúdo do núcleo de formação básica em Administração, conjugando o histórico da formação com as tendências de mercado; alinhar os objetivos estratégicos institucionais com o projeto pedagógico; checar os conteúdos curriculares pelos indicadores desejados da competência (conhecimentos que serão ensinados, habilidades que serão desenvolvidas e atitudes que serão despertadas); objetivar (com uso de mecanismos mensuráveis) o sistema de avaliação do aluno, do professor e da própria instituição; conceber a abordagem e práticas interdisciplinares, incluindo temas transversais; programar no ritmo e sentido do currículo as atividades complementares de enriquecimento da formação do aluno; detalhar a bibliografia básica e outros suportes de acesso ao conhecimento.

Para ilustrar um resultado possível dessa abordagem metodológica na concepção do Projeto Pedagógico, Andrade estrutura um currículo em núcleos com distribuição pelas áreas funcionais da Administração: Núcleo I Formação básica em Administração; Núcleo II Métodos quantitativos e tecnológicos, Núcleo III Administração estratégica e de talentos humanos; Núcleo IV Administração financeira e orçamento; Núcleo V Administração de marketing e serviços, Núcleo VI Administração de materiais, produção, logística e sistemas de informação; Núcleo VII Administração integrada. O Núcleo VIII dará a ênfase particularizada e/ou diferenciada ao curso, alguns exemplos: Administração de Serviços, Administração de Marketing, Administração Financeira, Administração da Produção etc. Importante alertar que as Diretrizes do Ministério da Educação recusam no nome do curso a ênfase dada, Porém ela pode estar contida no currículo.

Acredito que esse modelo proposto por Andrade é um avanço na busca da modernização dos currículos das graduações em Administração, principalmente porque ele tenta flexibilizar o processo pedagógico com o uso de núcleos temáticos e abrangentes ao mesmo tempo. Com isso **proporciona certa interdisciplinaridade e um relativo sentido de completude ao término de cada etapa nuclear,** o que pode motivar os alunos ao dar a sensação de “tarefa realizada”, caso sejam propostas atividades de encerramento para a integração dos conhecimentos disciplinares. Não é por outro motivo, creio, que esse modelo começa a aparecer nos cursos de Administração; entre os quais aqueles que tive oportunidade conhecer através da pesquisa realizada com as graduações da região metropolitana de Curitiba-PR.

Porém, tal modelo ainda não rompe com o privilégio dado às áreas funcionais tradicionais da Administração. Essa crítica não pode ser interpretada como a sabotagem ao próprio motivo de existir do curso e da profissão de Administrador; não é isso. Acontece que administrar é algo muito maior que planejar, organizar, liderar e controlar; usando dezenas de outras funções além do marketing, operações, pessoas, finanças e estratégia. Ou seja, **é urgente o rompimento paradigmático que classifique convincentemente a Administração como uma ciência e não como um instrumento singular de gerenciamento de empresas apenas.**

Outra coisa que persiste sem respostas substanciais: como incluir a questão ambiental e de sustentabilidade socioambiental nos currículos de Administração? O

Prof. José Carlos Barbieri (2004) coordena o Centro de Estudos de Gestão Ambiental e Meio Ambiente da FGV/Eaesp e elaborou estudo sobre a educação ambiental nos bacharelados de Administração, principalmente motivado pela legislação educacional que estabelece esse conteúdo para todos os níveis de ensino, inclusive as graduações e pós-graduações. O desafio é fazê-la central na formação do profissional e não um assessorio que pode ou não ser considerado nas competências do Administrador. A dificuldade vem da própria forma como gestores exercem suas funções nas organizações, encaram o ambiente como fonte ilimitada dos recursos que necessitam para produzir e competir; praticamente não enxergando causas e consequências nos fenômenos fora da racionalidade gerencial e estratégica. Portanto, mais que uma mudança técnica na formação, o desafio é alterar percepção e visão de mundo, valores e comportamentos, muitos desses construídos necessariamente fora das classes de aula e salas de treinamentos corporativos. O que torna fundamental a inclusão crítica da educação ambiental no ensino da Administração é que grande parte da experiência social das pessoas está ligada diretamente ao mecanismo e ritmo das organizações empresariais, é por elas que surge o fenômeno do consumo e faz agir um contingente enorme de consumidores ávidos pelas novidades que se aceleram a cada tempo.

Novamente outro autor e pesquisador da área de Administração (Barbieri) admite que a mudança na percepção dos valores sociais e empresariais é anterior a qualquer tentativa mecânica de instituir matrizes curriculares e didáticas inovadoras. Desse modo que obtive certeza da correção da abordagem propositiva que usei nesta Dissertação: antes do currículo e proposta pedagógica, articulei no Capítulo 6 as questões estética, ética e política como forças de transvaloração dos valores corporativos capazes de pensar os empreendimentos como tecnologias socioambientais: Administração Sustentável.

Nessa linha de sustentabilidade, prossegue Barbieri dizendo que em muitas empresas os projetos ambientais são encarados apenas como custos ou o mal necessário para atender a legislação exigente. Enquanto isso vários estudos e experiências demonstram que as adequações ambientais reposicionam a estratégia sustentável da empresa em direção aos cenários das próximas décadas, minimizando os riscos concorrenciais ao presumir o comportamento dos consumidores impressionados com a precarização ecológica. Inclusive, outros

estudos demonstram que mesmo no curto prazo as adequações ambientais tendem a racionalizar processos empresariais ao diminuir custos produtivos: uso de fontes renováveis e baratas de matérias-primas juntamente com a logística reversa, permitindo, inclusive, o reforço do relacionamento com os clientes.

Nas pesquisas que fez, Barbieri percebe que o aluno ingresso nos cursos de Administração já traz informações técnicas importantes sobre a ecologia, fundamentadas pela educação ambiental no ensino médio. Mas, a visão singular desse aluno é para as questões biológicas, empobrecida em relação à totalidade do problema ambiental que abriga desafios no âmbito cultural, político, tecnológico, econômico etc. Nos cursos de Administração é importante que esse viés "biologizante" seja superado por uma compreensão socioambiental, colocando a empresa (estrutura, sistema e gerenciamento) como centro do aprendizado que buscará modelo sustentável das operações.

Barbieri fideliza-se às críticas da maior dos estudiosos do ensino da Administração e observa que historicamente os cursos de Administração são organizados em uma estrutura correspondente às áreas funcionais clássicas: produção, finanças, marketing e recursos humanos. Por elas organizado o currículo em disciplinas altamente especializadas e compartimentalizadas, com pouca chance do aluno fazer a conexão necessária quando se vê diante da realidade complexa das empresas. Modernamente o ponto de partida do desafio profissional do Administrador não é seu encaixe dentro de uma área funcional, mas o enfrentamento de problemas multidisciplinares. Um aumento do índice de devolução do produto no ponto de venda não é um problema apenas de atendimento e vendas, ele é financeiro porque gera despesas adicionais; de marketing porque interfere na satisfação do cliente; de operações porque o produto possui baixa qualidade; de gestão de pessoas também, afinal as competências nas várias áreas da empresa devem ser preparadas para os diagnósticos e ações antes que surja o problema da devolução daquele produto. Essa realidade não está espelhada na maioria dos currículos das graduações em Administração. Barbieri diz que a multidisciplinaridade seria a etapa mais fácil da nova conceituação dos currículos, justamente pelo perfil instituído do Administrador: profissional que deve estudar conteúdos das ciências humanas, saúde, jurídicas, exatas e sociais; ou seja, ética, psicologia, direito, matemática e economia. Porém, dentro das salas de aula o que impera é a reserva do espaço de cátedra com conteúdo ministrado respeitosamente dentro dos limites

da disciplina. Essa regra não declarada vem da imposição das ementas e da harmonia distanciada do corpo docente: é elegante não "sombrear" o conteúdo do colega professor nem incomodá-lo em sua autonomia dentro das classes.

Então, é nesse espaço acadêmico muito compartimentado e segregado que se discute a interdisciplinaridade da educação socioambiental, orientada pela legislação educacional. A interdisciplinaridade significa mais que a simples soma de conteúdos de diferentes disciplinas em uma aula; é a articulação das várias áreas do conhecimento em torno de um eixo problemático, contribuindo para uma compreensão mais complexa dos fenômenos empresariais. Barbieri conclui que a abordagem ambiental nos cursos de Administração deva expandir-se para a transversalidade, tão logo se estruture a interdisciplinaridade e habitue os professores e alunos a pensarem em termos de processos empresariais e não áreas funcionais. Ou seja, é produzir conhecimento sem compromisso de filiação a uma área do conhecimento, priorizando as temáticas como centro dos estudos, por exemplo, a saúde, trabalho, industrialização, responsabilidade social, diversidade étnica, entre muitas. Nessa perspectiva menos utilitarista, as condições de organização e ação empresarial sustentável devem fazer crer que a empresa está em função da sociedade e não o inverso. Para o autor isso se chama "Educação para a Sustentabilidade", pensamento alinhado aos esforços convocados pela Organização das Nações Unidas (ONU) na década que leva aquele nome.

Com esse posicionamento Barbieri avança em relação ao modelo de currículo organizado por núcleos, apresentado por Andrade (2004) algumas páginas atrás. Interpreto que melhor do que organizar os conteúdos da Administração clássica dentro de núcleos temáticos referenciados pelas funções tradicionais, o fundamental é instituir como centro da aprendizagem os temas problemáticos com os quais o Administrador se depara no cotidiano das organizações empresariais.

Em função do ótimo resultado das pesquisas de Andrade e Barbieri, fiz a apropriação da "periodização em núcleo" de um e da centralidade temática do outro em um novo arranjo curricular, esboçado no final do próximo Capítulo: transformei os núcleos em *projetos* e fiz gravitar em torno deles os *conhecimentos* substanciais para a fundamentação, experimentação e inovação no processo de ensino e aprendizagem da Administração Sustentável.

Barbiere finaliza os estudos aceitando temporariamente a criação de algumas disciplinas específicas para a educação ambiental e/ou gestão ambiental, mesmo contrariando a recomendação do Ministério da Educação para o tratamento interdisciplinar sem formalização do tema em uma disciplina isolada. É uma atitude emergencial que força o tema e importância para dentro dos currículos de Administração, seguida da intenção em viabilizar um campo de pesquisa capaz de subsidiar e motivar professores e alunos na valoração do conhecimento socioambiental como estratégico para o desempenho empresarial. Acredito que essa estratégia contingencial é positiva, principalmente em casos onde a força burocrática e normativa das instituições de ensino consiga sobrepujar as iniciativas inovadoras e verdadeiramente estratégicas.

Aliás, me permito **uma crítica aguda**: entre os campos de pesquisa da Administração a Estratégia é dos mais valorizados; mas, é curioso perceber que todos os fundamentos já testados da ação estratégica, infelizmente, não foram apropriados pelo próprio curso que os ensinam. Talvez esse seja o motivo de ver a empresa caminhar para um lado e a educação empresarial praticada nas intuições de ensino para o outro lado. Isso é uma transgressão do primeiro fundamento estratégico que se aprende: o alinhamento dos processos e sistemas (ensino) aos cenários e tendências (compreendidos pela empresa).

Outra pesquisa interessante e bastante próxima dos meus propósitos nesta Dissertação é a de Gonçalves-Dias et al. (2009); os autores a realizaram para 1.221 alunos da graduação em Administração de uma grande Universidade localizada em São Paulo. Dos 341 respondentes: 60% foram homens; 57% estavam matriculados entre o primeiro e quarto semestres; 76% disseram que nunca participaram de discussões ambientais no curso e; 86% nunca fizeram trabalhos sobre esse tema na faculdade. Apesar da limitação da amostragem da pesquisa, realizada em uma única instituição de ensino, ela é válida para esta Dissertação porque o perfil dos alunos e relevância regional da instituição são semelhantes à análise que fiz do curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), apresentando no próximo Capítulo.

Essa pesquisa detectou agrupamentos de respondentes dentro das tipologias: "ativista", "crítico", "descomprometido" e "passivo". *Ativistas* representaram 24% dos alunos, com distribuição equilibrada entre os semestres; são engajados para as questões de consumo consciente e possuem conhecimento

superior sobre temas ambientais. Esse grupo majoritariamente já participou de discussões e trabalhos sobre as questões ambientais no curso que fez.

Cerca de 35% são considerados *Críticos*, concentram-se nos primeiros semestres da faculdade; mostraram alta capacidade de boicote ao consumo de itens danosos ao ambiente e grande preocupação com descarte e lixo. 90% nunca fizeram trabalhos ambientais no curso embora já tenham participado de atividades ecológicas no ensino médio.

Descomprometido soma 14% dos alunos pesquisados, possuem algum conhecimento ambiental com baixa preocupação para ações efetivas; por exemplo, o tratamento do lixo. Curiosamente é nesse grupo a maior concentração de alunos que já fizeram algum trabalho sobre o tema ambiental.

O grupo denominado *Passivo* representa 27% dos respondentes; eles demonstram baixo interesse pelo consumo consciente e ações pró-ambiente. Mas, o baixo interesse no tema ambiental é superado pelas suas efetivas ações ao nível doméstico; por exemplo, separar o lixo.

Gonçalves-Dias e demais pesquisadores desse estudo na Universidade paulista concluem que há uma **divergência entre o grau de interesse, nível de conhecimento e efetividade das ações dos alunos**. Ao nível do ensino superior isso pode ser explicado pela **inadequada abordagem pedagógica** na construção da consciência e formação ambiental entre os graduandos de Administração. Os alunos trazem **informações** ecológicas do ensino médio, mas **não conseguem ligá-las à teoria da gestão**; há uma generalização das discussões ambientais e por isso nada parece suficientemente importante para sua formação gerencial. A grande maioria dos alunos não cursou disciplinas específicas da área ambiental na graduação de Administração, nem realizou trabalhos sobre esse assunto, mas viu-se a relevância que essa temática tem para eles. Essa **importância que eles dão à problemática ambiental não se traduz em atitudes ecológicas, demonstrando que há necessidade de um currículo com presença da temática ambiental juntamente com meios didáticos inovadores que chamem a atenção do estudante, motivando-o para estudos administrativos sob o eixo da sustentabilidade socioambiental das organizações**. Principalmente, a pesquisa aponta que a prévia formação ambiental no ensino médio e uma visão crítica formada na audiência da comunicação de massa, não implicam na consciência

ambiental do aluno de Administração; capaz de transformar suas práticas em sustentáveis no percurso da vida social e profissional.

Essa pesquisa de Gonçalves-Dias e colaboradores corrobora a hipótese que levantei no princípio desta Dissertação: há um *gap* entre a formação do administrador e as necessárias atitudes gerenciais para um modelo de administração sustentável. Isso ocorre, sobretudo, porque a sensibilização do alunado não é canalizada para mudanças de valores socioambientais e empresariais, introjetando nele o papel transformador que assegure de forma efetiva a responsabilidade socioambiental da organização empresarial.

Mais uma pesquisa fundamental para as argumentações conclusivas desta Dissertação foi a de Hermando R. Thiry-Cherques (2004), acerca da carreira do jovem executivo brasileiro. O pesquisador fez um levantamento com amostragem de aproximadamente 15.000 pessoas e cerca de 2.000 respostas válidas para levantar a percepção e atitude ética do jovem gestor (até 30 anos de idade) de empresas públicas e privadas. **Essa pesquisa reforça a proposição de uma mudança do currículo em Administração ser precedida por uma revisão de valores corporativos; tal qual será apresentada no Capítulo 6.**

O jovem executivo dessa pesquisa não possui a identidade de um empregado na empresa, mas ainda não alcançou o *status* suficiente de um alto executivo. Os conflitos morais foram percebidos no dilema entre o histórico cultural familiar de cada um e o formalismo exigido da carreira em acatar os valores vigentes entre os executivos de maior idade e tradição na empresa. Muitas vezes esse jovem executivo percebe a incongruência entre o discurso moral da diretoria e as práticas da empresa, isso o afasta para um campo próprio de percepção e por força da sobrevivência na carreira evitará a expressão crítica e de descontentamento. Aqui surge sua aparente indiferença, muito criticada pelos profissionais de recrutamento e consultores de carreira. Na verdade esse jovem é vítima da opressão de um sistema de poder constituído no círculo dos executivos seniores. Na sua formação da graduação e pós-graduação tomou contato com teorias revolucionárias e provocações para uma atitude transformadora na organização, mas deverá conter-se, coagido, pelo cenário “realista” da cúpula gerencial.

Nesse ponto que o jovem executivo experimenta injustamente certa dupla qualificação, ao mesmo tempo em que deve adequar-se ao *status quo* considerando

manter estruturas anacrônicas de sustentação do poder, também deve perceber as mudanças drásticas do ambiente e ser flexível para manter-se em condições de "empregabilidade". Fica claro para Thiry-Cherques que grande parte das organizações empresariais privilegia mais a experiência que a competência de ímpeto inovador adquirida na formação recente desses jovens executivos. Nessa trajetória é importante ajustar-se às relações de poder típicas da competitividade da empresa e da própria carreira gerencial. **É assim a construção da conduta moral deles, principalmente pela racionalidade com intuito finalístico, particularista e egocêntrica. Então, o entendimento do que é trabalho e vida profissional toma o valor de fim em si mesmo, quando na verdade deveria ser o veículo das realizações mais amplas da experiência social desse jovem.**

Em resumo, Thiry-Cherques traduz da sua pesquisa a expressão de uma moral da conveniência cultuada entre os executivos jovens; atitude defensiva porque eles estão entre dois mundos contraditórios: um em formação e transformação; outro sedimentado e resistente. A referência moral construída pela recente geração de executivos resulta das dificuldades de socialização entre novatos e executivos seniores, percebida pela incoerência entre discursos éticos e atitudes anacrônicas, somando-se a acirrada e cega competitividade econômica que atropela o bem-estar e realização pessoal em nome do sucesso na carreira. O refúgio existencial dos jovens será a interação com aqueles da mesma idade, juntos irão celebrar o distanciamento e nenhum compromisso com as precariedades morais com as quais são obrigados a conviver, convenientemente, sem a integração. **Esses jovens resignam-se à espera de um “up grade” do mundo, um fato externo à própria humanidade que poderia dar um jeito na mazela ética. De certa forma é um vazio político e por isso mesmo essa dimensão faz parte da tríade estética-ética-política que vou explorar como proposta pedagógica no Capítulo 6.**

5.2 ANÁLISE DE CURRÍCULOS E INTERDISCIPLINARIDADE

Uma das grandes referências em interdisciplinaridade na educação, Ivani Fazenda (1994) entende que a interdisciplinaridade não nasce da metodologia, mas da reflexão de cada educador acerca da complexidade de sua história pessoal,

existência social e desafios educacionais. Não há uma única compreensão sobre o que é interdisciplinaridade, cada educador deve, antes, perceber-se interdisciplinar em suas necessidades docentes.

Veja que os desafios contemporâneos são interdisciplinares, logo o ensino deveria ser também. Há quarenta anos iniciou-se uma nova fase da produção científica conectando de forma inédita áreas do conhecimento, algumas delas recentes no panorama das pesquisas. Apesar de não existir uma fórmula pronta nem pressupostos para a interdisciplinaridade, na década de oitenta as ciências humanas construíram os primeiros documentos sistematizados que analisavam as convergências e cooperações entre disciplinas Naturais, Sociais e Humanas. Desses estudos fica evidente a dicotomia entre aquele que faz pesquisa e o outro que está na escola ensinando, colocando a teoria distante da prática; uma dificuldade ainda presente para a interdisciplinaridade.

Fazenda constrói a tese de que a interdisciplinaridade requer mais a competência comunicacional entre professores e alunos que o assentamento metodológico em planos e currículos que serão ministrados. Para demonstrar isso ela cria tipologias de palavras que animam a prática comunicacional da interdisciplinaridade: *palavra-mundo*, *palavra-encontro*, *palavra-ação* e *palavra-valor*. A palavra-mundo é a própria necessidade da linguagem oral e escrita na condição humana de significar e se fazer significante. Palavra-encontro mostra-se como força de coesão em nossas vidas, permitindo expressar e internalizar o significado daquilo que nos rodeia. Palavra-ação revela que há sentidos em diferentes contextos, mudanças ocorrem na medida em que escrevemos, lemos ou escutamos; a partir dos diferentes espaços sociais que vivenciamos. Na palavra-valor é revelado o substancial da nossa existência em sociedade, por ela que somos compreendidos, aceitos e permitidos em nossos papéis como aluno, professor, profissional etc.

Vendo a interdisciplinaridade pela abordagem de Fazenda, mais como espaço de percepção e trocas que de metodologia, é que reforcei a *estética* como ponto de partida da minha proposta pedagógica e ensaio curricular. No próximo Capítulo vou demonstra como pode ocorrer a articulação da tríade *estética-ética-política* na construção de um Ciclo do Aprendizado Sustentável.

Ao mesmo tempo em que o espaço interdisciplinar é abeto a todos, ele também é singular para cada um. É a atitude interdisciplinar do professor (primeiramente) que faz o desenho ou plano da educação interdisciplinar

(consequentemente). **Inovar e transcender é a rima obrigatória para a interdisciplinaridade, diz Fazenda. Por isso minha opção “transgressora” nesta Dissertação em uma abordagem de transvalorização dos valores capazes de indicar o caminho para a inovação no ensino e aprendizagem da Administração Sustentável.**

É lógico que a missão do educador desde antes, mesmo sem o saber, é interdisciplinar. A natureza da sua prática individual é social; no cenário da aula a multiplicidade das histórias e inquietações dos alunos sempre irá sobrepor-se à singularidade disciplinada dos conteúdos. Neste ponto é possível que Fazenda concorde que a interdisciplinaridade é a Estética da educação, está nela o potencial atrativo para os estudantes; reside nela a plástica mais assemelhada ao mundano vivido fora da classe.

Fazenda permite-se mostrar o "caminho das pedras" para a interdisciplinaridade, apenas para chegar ao início de onde tudo deve partir e se construir, livremente: fundamentalmente deve existir a atitude interdisciplinar antes mesmo de qualquer técnica; a valorização da história de vida e memória como elementos que apontarão para a curiosidade e desejo do conhecer/ensinar; a parceria do professor e do estudante nos desafios de romper a fronteira disciplinada e ir à busca do novo; o desenho de uma sala de aula apta às dinâmicas de exploração criativa; também as pesquisas continuadas que dão alicerces de longo prazo ao projeto interdisciplinar. Concluindo, a autora diz que o ato contínuo da pesquisa transpõe para a experiência do ensino as induções suficientes para um pensamento interdisciplinar.

Acredito nisso; inclusive ao usar o termo “professor-pesquisador” evitei fazer qualquer distinção entre o papel do professor e do pesquisador dentro da proposta pedagógica e ensaio curricular desenvolvidos no próximo Capítulo. **Mas, ao mesmo tempo levanto** naquele trecho do texto **a seguinte polêmica: sabendo que a efetividade da interdisciplinaridade está principalmente na competência de pesquisa do professor, como resolver seu dilema entre trabalhar com as tais pesquisas e permanecer remunerado por hora-aula?** Não só a remuneração é vinculada às horas de aula, também a maior obrigação (no sentido contratual) do professor acontece dentro da sala de aula. Professores em tempo integral nas instituições de ensino, com tempo e incentivo para as pesquisas, constituem-se

numa invejável elite entre os docentes; uma raridade vista com regularidade apenas nas grandes instituições de ensino, sobretudo as públicas.

Essa abertura conceitual sobre interdisciplinaridade é muito importante no momento em que ela é um dos elementos mais discursados dentro do campo da educação socioambiental. Facilitará a análise crítica dos **resultados da pesquisa empírica** que realizei com coordenadores, professores e alunos de Administração.

A partir **deste ponto até o final do Capítulo** apresentarei a mecânica e os resultados dessa pesquisa, subsidiando as proposições que quero consolidar na penúltima parte da Dissertação: “Proposta pedagógica e ensaio curricular”.

A metodologia da pesquisa foi em parte quantitativa não-probabilística através de dados recolhidos nas instituições de ensino e uso de formulários eletrônicos; também qualitativa com a realização de entrevistas presenciais. Todos os instrumentos metodológicos da pesquisa estão fundamentados pela bibliografia e experiências recentes de pesquisadores que perseguiram objetos parecidos em suas investigações.

Minha pesquisa empírica foi operacionalizada no segundo semestre de 2011, recortada para a região metropolitana de Curitiba, estado do Paraná. É nessa região onde atuo como professor e nela tem aumentado os interesses pela revisão dos currículos dos cursos em Administração; inclusive com estímulo do empresariado, como será visto na próxima parte do Capítulo.

A pesquisa desdobrou-se em três etapas: 1) Recolhimento dos dados das grades de disciplinas dos cursos de Administração; 2) Obtenção de informações e opiniões dos coordenadores desses cursos; 3) Entrevistas com professores e alunos diretamente envolvidos com os desafios da interdisciplinaridade e educação para a sustentabilidade.

O objetivo desse esforço empírico foi sondar algumas ideias e práticas socioambientais no ensino da Administração, sem a pretensão de retratar estatisticamente os perfis e opiniões dos pesquisados. Essa opção não-probabilística acontece por conta do apoio das fontes secundárias de pesquisa que utilizei na primeira parte do Capítulo, algumas delas com competência probabilística. Também o fato de que minha problemática não será resolvida pela força cabal dos números; a questão dos valores sociais (cultura, história, ética, moral etc.) tem uma variância enorme e são objetos escapadiços. Então, foram mais oportunos os

encontros por conveniência com entrevistados que eu já tinha uma contextualização da prática docente e discente; dessa forma ficou mais enriquecida a correlação que fiz entre objeto e problema de pesquisa.

Para cada um dos 31 cursos de Administração de Curitiba e mais 8 na região metropolitana, fiz a coleta das disciplinas ofertadas em 2011. A segmentação cruzou a área temática objeto da pesquisa com a quantidade de Instituições de Ensino que oferecem disciplinas afins:

	Oferta de disciplinas dentro dessas áreas:				
	Social	Ética	Ambiental	Socioambiental	Sustentabilidade
Instituições de Ensino	UNIANDRADE ESIC FACET FTT FDB FALEC ESTÁCIO FACINTER BAGOZZI FAPAR FAC PUCPR UTP FAPI FAMEC	FAESP FACEL FATEC-PR FAMA FAEST FACIMOD FICA FARESC PUCPR UNIEXP UFPR FACSUL FAEL	UNIANDRADE FAE CBES FALEC FAEST BAGOZZI UTP FACSUL FAPI FAMEC	FAESP FACEL FICA FACSPEI FACEAR FACECLA FAEL	FICA FARESC
Total	15	13	10	7	2

QUADRO 1 - DISTRIBUIÇÃO DAS DISCIPLINAS ENTRE AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO
FONTE: Dados coletados nos cursos de Administração de Curitiba e região (2011)

Observa-se que 15 cursos ofertam disciplinas com tema Social; disciplinas de Ética são oferecidas por 13 graduações; Ambiental em 10 cursos; Socioambiental em 7; e Sustentabilidade em 2 graduações. Ocorre que algumas Instituições ofertam mais de uma disciplina afim, portanto a soma dos totais não coincide com a totalidade dos cursos pesquisados.

Grande parte das Instituições (32) incluem disciplinas ambientais e de responsabilidade nos currículos de Administração. Mesmo subtraindo aqueles 5 cursos que mostram apenas o tema genérico da Ética, continua a relevante proporção de 69% dessas graduações construir seus currículos com disciplinas

diretamente ligadas à questão ambiental e responsabilidade social. Portanto, o problema de efetivar práticas socioambientais sustentáveis nas empresas, a partir da formação do Administrador, pode não ser um problema de conteúdo curricular; talvez seja um problema de maior dimensão: de concepção curricular. Esse é o ponto de partida para o próximo capítulo onde apresento a proposta curricular que estou chamando de transvalorada.

A segunda etapa da pesquisa foi a coleta de informações para todos os 39 coordenadores de graduações em Administração da região metropolitana de Curitiba. Enviei questionário eletrônico *on line* com uso do sistema Qualtrics (2011); ele poderá ser acessado pelo leitor desta Dissertação durante o período de mais três anos, basta acessar o *link* localizado nas referências bibliográficas. Esse acesso facilitará a visualização e compreensão dos recursos tecnológicos usados pelos respondentes, por isso preferi não reproduzir o formulário (estático) em um apêndice.

Questionei os coordenadores sobre os melhores conteúdos, práticas e abordagens didáticas para um ensino ambiental, sustentável e de responsabilidade social empresarial em seus cursos. Dos 39 formulários enviados 17 tiveram as respostas válidas para a análise que segue. Além das abstenções, o critério de refugo foi um contador de tempo oculto que mensurou os minutos consumidos pelo respondente desde seu acesso à página do formulário até o envio dos dados para o servidor Qualtrics. Em testes realizados com três voluntários da área acadêmica percebeu-se que seria impossível a contribuição com a pesquisa em um período inferior a cinco minutos; principalmente por conta da complexidade das escolhas que exigia alto grau de reflexão sobre opiniões e práticas dos coordenadores.

As três primeiras Questões pediam para o coordenador idealizar a excelência na formação do seu graduando. Ele usou uma lista pré-definida para ordenar a importância dos aspectos que constroem a competência do futuro bacharel em Administração; especificamente para os desafios da Educação Ambiental, Sustentabilidade Socioambiental e Responsabilidade Social Empresarial. Na Questão 1 os indicadores foram agrupados pelo atributo "Conhecimento", na Questão 2 o ordenamento aconteceu para os indicadores relacionados à "Habilidade" e na Questão 3 "Atitude". O mecanismo que os respondentes usaram foi de sequenciar atributos de competência, permitindo clicar e arrastar um indicador,

mudando a ordem de preferência. A ordenação dos indicadores deveria seguir essa lógica: no topo da lista (posição 1) ficaria aquele mais importante, o segundo mais importante na posição 2 e assim sucessivamente até que o indicador de menor importância fosse posto na posição 9.

Na Questão 1 os indicadores de Conhecimento para análise foram:

a) Conhecer novos modelos de gestão para a competitividade diante dos temas emergentes
b) Estudar a complexidade e impacto das operações da empresa na sociedade, por exemplo, sua responsabilidade na renda, qualidade de vida e respeito à diversidade étnica e cultural
c) Compreender que o ciclo produtivo deve estar em função das limitações dos recursos naturais e suas capacidades de renovação
d) Conhecer ações mercadológicas alternativas para posicionar a marca e empresa de acordo com a pressão dos públicos por atitudes socioambientais
e) Analisar os efeitos da comunicação empresarial sobre o fenômeno do consumo, ou seja, adotando mensagens que evitem a simples instigação e impulso para as compras
f) Compreender que o valor da biodiversidade e sua riqueza intrínseca é maior que a necessidade de matéria-prima para a empresa
g) Saber das exigências das operações estarem ajustadas à legislação ambiental e a importância de certificação nessa área (ISO 14000, SA 8000, por exemplo)
h) Compreender que a empresa é um sistema aberto e mantém intensas trocas com a sociedade; sua presença é política e responde primeiramente às questões da justiça, ética e bem-estar das pessoas
i) Saber que os problemas ambientais não são exclusivamente causas ecológicas; fatores sociais e políticos originam o aquecimento global, poluição do ar e água, crescimento do descarte e acúmulo do lixo

QUADRO 2 - INDICADORES DE CONHECIMENTO PARA A PESQUISA COM COORDENADORES
FONTE: O autor (2011)

Para a Questão 2 a lista de indicadores das Habilidades desejadas é:

a) Identificação de nichos de mercado ligados à expansão da ideia de sustentabilidade socioambiental
b) Visão de cenários paradigmáticos em que a missão particularizada da empresa cede espaço para um modelo social cooperado e não competitivo
c) Participação de ações e projetos ambientais colaborativos com grupos representativos da sociedade
d) Negociação com <i>stakeholders</i> para melhorar a rede e reputação da empresa
e) Compreensão das forças transformadoras da sociedade democrática (participação e justiça social, por exemplo) e utilização delas no estilo de liderança e gestão
f) Integração de toda a cadeia produtiva no cumprimento de metas ambientais (reciclagem e tecnologia limpa, por exemplo)
g) Decisões estratégicas acertadas com a ampliação das variáveis intervenientes, ou seja, considerando as externalidades social e ambiental
h) Motivação para os indicadores sociais, objetivando-os em metas da empresa; inclusive em igualdade de importância com as metas operacionais e financeiras
i) Sensibilização das equipes de trabalho para as causas ambientais, valorizando soluções criativas que minimizem os impactos ambientais

QUADRO 3 - INDICADORES DE HABILIDADES PARA A PESQUISA COM COORDENADORES
 FONTE: O autor (2011)

Já a Questão 3 solicitou escolhas das Atitudes dentro desse rol:

a) Fazer a gestão de pessoas e processos alinhada à estratégia socioambiental da empresa
b) Liderar a revisão de valores na empresa, construindo um planejamento estratégico que aponte para a realização das necessidades da sociedade e não do sucesso de mercado
c) Educar os liderados nos princípios da sustentabilidade ambiental, mudando hábitos e revendo valores
d) Empreender projetos socioambientais lucrativos para a empresa, oportunizando o recente interesse dos públicos
e) Transformar a cultura empresarial, dotando-a de espaços para cooperação e autogestão entre os colaboradores
f) Gerir o empreendimento usando a capacidade criativa e transformadora das pessoas para metas de melhoria ambiental e qualidade de vida da sociedade
g) Investir em pesquisa e desenvolvimento de produtos que sigam a tendência de preferência sustentável dos públicos
h) Compartilhar o conhecimento e soluções de impacto social positivo, inclusive para fornecedores e concorrentes
i) Executar ações cotidianas para diminuir o impacto da empresa nos problemas ambientais

QUADRO 4 - INDICADORES DE ATITUDES PARA A PESQUISA COM COORDENADORES
 FONTE: O autor (2011)

Nessas três Questões iniciais, além da segmentação das listas pelo constructo clássico da Competência (conhecimento, habilidade e atitude), tomou-se o cuidado de revezar e ao mesmo tempo tornar equitativas as opções ligadas às três dimensões mais aceitas de Sustentabilidade: Econômico, Social e Ambiental. Ou seja, as opções “a” tem significado econômico, as “b” social, “c” ambiental; retomando em “d” econômico, “e” social e “f” ambiental; assim sucessivamente.

Com esse artifício foi permitido o diagnóstico da predileção dos coordenadores dos cursos de Administração pelos aspectos de *competência* ligados ao viés que possuem da *sustentabilidade*.

Todos os Quadros abaixo para análise das respostas dessas três questões têm na identificação das colunas as letras atribuídas para cada opção (a, b, c etc.) e a dimensão Econômico, Social e Ambiental com a simbologia “Eco”, “Soc” e “Amb”; respectivamente. Na coluna “Resp” está identificado anonimamente o coordenador respondente. Cada célula segue um padrão de cor indicando em **Preto** as opções “fortes” colocadas no topo da lista de preferência (1, 2 e 3), em **Cinza** as opções de média preferência (4, 5 e 6) e da cor **Branca** as opções fracas ou de baixa preferência (7, 8 e 9). Na base dos Quadros são mostrados os totais de cada coluna, segmentados entre as opções consideradas fortes, médias e fracas. Em tamanho **Grande** foram identificados os totais de maior somatória, em itálico e grifado os de média somatória e em tamanho “menor” os de pouca somatória. Na análise de cada Quadro foram utilizadas as opções de respostas dos indicadores (a, b, c etc.) que obtiveram o maior somatório; significando que é ali que grande parte dos Coordenadores dos cursos de Administração considerou a melhor posição de relevância (forte, média ou fraca).

Esses são os resultados tabulados para a primeira Questão que pediu para ordenar tópicos referentes aos Conhecimentos desejados para o Administrador em formação:

Resp	a - Eco	b - Soc	c - Amb	d - Eco	e - Soc	f - Amb	g - Eco	h - Soc	i - Amb
1	1	4	5	2	3	6	8	7	9
2	1	4	5	6	7	8	9	2	3
3	7	1	3	8	6	5	9	4	2
4	2	4	6	7	8	3	9	1	5
5	3	1	6	5	7	8	9	2	4
6	9	2	5	6	7	3	8	4	1
7	1	2	3	7	6	4	9	5	8
8	4	1	5	8	9	6	3	2	7
9	1	7	5	8	4	6	9	2	3
10	9	3	4	5	8	6	7	1	2
11	1	2	3	8	9	4	6	7	5
12	3	9	2	4	6	7	5	1	8
13	7	1	4	9	8	6	2	3	5
14	5	4	6	3	8	7	9	1	2
15	9	3	2	8	7	4	6	1	5
16	2	4	5	3	7	9	6	1	8
17	6	2	4	7	8	5	9	1	3

Totais	9	10	5	3	1	2	2	12	7
	3	5	12	5	4	10	4	3	5
	5	2	0	9	12	5	11	2	5

QUADRO 5 - RESPOSTAS PARA OS INDICADORES DE CONHECIMENTOS

FONTE: Informações dadas pelos coordenadores de Curitiba e região (2011)

Os resultados mostraram que para a Primeira Questão, analisada pelo ângulo da competência Conhecimento, as escolhas **Fortes** ou privilegiadas foram: (Econômico) Conhecer novos modelos de gestão para a competitividade diante dos temas emergentes; (Social) Estudar a complexidade e impacto das operações da empresa na sociedade, por exemplo, sua responsabilidade na renda, qualidade de vida e respeito à diversidade étnica e cultural; (Social) Compreender que a empresa é um sistema aberto e mantém intensas trocas com a sociedade; sua presença é política e responde primeiramente às questões da justiça, ética e bem-estar das pessoas; (Ambiental) Saber que os problemas ambientais não são exclusivamente causas ecológicas; fatores sociais e políticos originam o aquecimento global, poluição do ar e água, crescimento do descarte e acúmulo do lixo.

As escolhas **Médias**, que ficaram no espaço intermediário da lista, foram: (Ambiental) Compreender que o ciclo produtivo deve estar em função das limitações

dos recursos naturais e suas capacidades de renovação; (Ambiental) Compreender que o valor da biodiversidade e sua riqueza intrínseca é maior que a necessidade de matéria-prima para a empresa.

Escolhas consideradas **Fracas**, deixadas no final da lista, foram: (Econômico) Conhecer ações mercadológicas alternativas para posicionar a marca e empresa de acordo com a pressão dos públicos por atitudes socioambientais. (Social) Analisar os efeitos da comunicação empresarial sobre o fenômeno do consumo, ou seja, adotando mensagens que evitem a simples instigação e impulso para as compras. (Econômico) Saber das exigências das operações estarem ajustadas à legislação ambiental e a importância de certificação nessa área, ISO 14000 e SA 8000, por exemplo.

Os resultados tabulados para a Segunda Questão pediu o ordenamento de tópicos próprios às Habilidades necessárias para o Administrador em formação:

Resp	a - Eco	b - Soc	c - Amb	d - Eco	e - Soc	f - Amb	g - Eco	h - Soc	i - Amb
1	4	1	7	5	2	8	3	6	9
2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	6	7	2	4	5	8	9	3	1
4	3	1	4	6	7	8	2	9	5
5	1	9	8	3	4	2	5	6	7
6	8	2	1	7	3	9	4	5	6
7	2	6	1	9	3	4	5	8	7
8	1	2	7	8	9	6	3	4	5
9	8	9	5	6	2	4	1	7	3
10	9	2	8	7	3	4	1	6	5
11	6	7	1	8	2	9	3	4	5
12	9	3	6	7	2	8	5	1	4
13	5	3	4	7	8	6	2	9	1
14	6	3	4	9	1	7	8	5	2
15	4	6	2	5	7	3	8	1	9
16	3	6	4	9	7	5	8	1	2
17	1	4	2	5	6	7	8	9	3

Totais	7	9	7	1	8	2	7	4	6
	6	4	6	7	4	7	4	7	6
	4	4	4	9	5	8	6	6	5

QUADRO 6 - RESPOSTAS PARA OS INDICADORES DE HABILIDADES
FONTE: Informações dadas pelos coordenadores de Curitiba e região (2011)

Na Segunda Questão os resultados mostraram que para a competência Habilidade, **Fortes** foram essas escolhas: (Econômico) Identificação de nichos de mercado ligados à expansão da ideia de sustentabilidade socioambiental; (Social) Visão de cenários paradigmáticos em que a missão particularizada da empresa cede espaço para um modelo social cooperado e não competitivo; (Ambiental) Participação de ações e projetos ambientais colaborativos com grupos representativos da sociedade; (Social) Compreensão das forças transformadoras da sociedade democrática (participação e justiça social, por exemplo) e utilização delas no estilo de liderança e gestão; (Econômico) Decisões estratégicas acertadas com a ampliação das variáveis intervenientes, ou seja, considerando as externalidades social e ambiental; (Ambiental) Sensibilização das equipes de trabalho para as causas ambientais, valorizando soluções criativas que minimizem os impactos ambientais.

Escolhas **Médias** são: (Social) Motivação para os indicadores sociais, objetivando-os em metas da empresa; inclusive em igualdade de importância com as metas operacionais e financeiras; (Ambiental) Sensibilização das equipes de trabalho para as causas ambientais, valorizando soluções criativas que minimizem os impactos ambientais.

As escolhas **Fracas** ficaram para (Econômico) Negociação com *stakeholders* para melhorar a rede e reputação da empresa; (Ambiental) Integração de toda a cadeia produtiva no cumprimento de metas ambientais, reciclagem e tecnologia limpa, por exemplo.

Na Terceira Questão pediu-se o ordenamento de tópicos próprios às Atitudes desejadas para o Administrador em formação; os resultados tabulados mostram essa distribuição:

Resp	a - Eco	b - Soc	c - Amb	d - Eco	e - Soc	f - Amb	g - Eco	h - Soc	i - Amb
1	6	1	7	2	4	5	3	8	9
2	1	2	5	6	4	7	9	8	3
3	2	5	4	9	1	2	8	6	7
4	2	1	4	5	3	6	7	8	9
5	4	5	6	2	1	7	3	8	9
6	1	5	3	6	2	7	8	4	9
7	3	1	4	9	2	8	6	7	5
8	3	4	6	2	5	1	7	8	9
9	3	9	2	7	1	5	6	4	8
10	4	1	6	7	2	3	5	8	9
11	5	3	6	2	1	7	8	9	4
12	3	1	2	8	6	5	4	9	7
13	2	1	4	6	5	8	3	9	7
14	3	1	4	7	2	8	5	9	6
15	5	3	6	2	7	8	9	1	4
16	4	2	1	3	5	6	7	8	9
17	4	3	5	6	2	1	7	9	8

Totais	10	12	4	6	10	4	3	1	1
	7	4	12	5	6	5	5	3	4
	0	1	1	6	1	8	9	13	12

QUADRO 7 - RESPOSTAS PARA OS INDICADORES DE ATITUDES

FONTE: Informações dadas pelos coordenadores de Curitiba e região (2011)

Para a Terceira Questão, as respostas sobre a competência Atitude listaram como **Fortes** esses itens: (Econômico) Fazer a gestão de pessoas e processos alinhada à estratégia socioambiental da empresa; (Social) Liderar a revisão de valores na empresa, construindo um planejamento estratégico que aponte para a realização das necessidades da sociedade e não do sucesso de mercado; (Econômico) Empreender projetos socioambientais lucrativos para a empresa, oportunizando o recente interesse dos públicos; (Social) Transformar a cultura empresarial, dotando-a de espaços para cooperação e autogestão entre os colaboradores.

O item de peso **Médio** é (Ambiente) Educar os liderados nos princípios da sustentabilidade ambiental, mudando hábitos e revendo valores. Já os itens de peso **Fraco**: (Econômico) Empreender projetos socioambientais lucrativos para a empresa, oportunizando o recente interesse dos públicos; (Ambiental) Gerir o

empreendimento usando a capacidade criativa e transformadora das pessoas para metas de melhoria ambiental e qualidade de vida da sociedade; (Econômico) Investir em pesquisa e desenvolvimento de produtos que sigam a tendência de preferência sustentável dos públicos; (Social) Compartilhar o conhecimento e soluções de impacto social positivo, inclusive para fornecedores e concorrentes; (Ambiental) Executar ações cotidianas para diminuir o impacto da empresa nos problemas ambientais.

Em síntese, avaliando os três Quadros anteriores, o Coordenador das graduações em Administração acredita que os melhores Conhecimentos para a questão da sustentabilidade e responsabilidade são de ordem *Social* primeiro, *Econômico* e *Ambiental* depois. O aluno deve compreender a empresa integrada às dimensões políticas e sociais, responsabilizada pelas ações produtivas e capacidade de relacionamento sistêmico com o ambiente. Sobre as Habilidades, há um equilíbrio entre o *Econômico*, *Social* e *Ambiental*, privilegiando a atitude social cooperada da empresa, sua cultura interna democrática e colaborativa, estratégia de mercado em função das necessidades da população ao mesmo tempo oferecendo condições de segurança e bem-estar socioambiental. As Atitudes desejadas para o graduando estão concentradas no *Econômico* e *Social*, ele deve tornar a empresa lucrativa dentro dos parâmetros sustentáveis, gerir as pessoas alinhando-as à estratégia competitiva sustentável, inclusive promovendo espaços para a autogestão.

Portanto, a respeito do constructo mais aceito sobre sustentabilidade, a dimensão *Social* está privilegiada entre os coordenadores, marcando as preferências para Conhecimentos (principalmente) e Atitudes. Considerando que para a competência Habilidade houve equilíbrio entre as três dimensões, interpreta-se que a *Ambiental* tem uma posição secundária nas competências Conhecimentos (principalmente) e Atitudes. Inclusive é na competência Atitude que a dimensão *Econômico* aparece em relevância.

Com isso é possível traçar a **predileção sobre sustentabilidade**, encontrada nas respostas dos coordenadores das graduações em Administração da região metropolitana de Curitiba: I) o aluno e futuro Administrador precisa conhecer os fenômenos sociais que interferem ou que são resultados do processo de relacionamento entre empresa e sociedade, preparando-se para atitudes de

responsabilidade social quando for gestor e decisor; II) as habilidades dele devem equilibrar-se entre o relacionamento com a sociedade, sucesso econômico da empresa e cuidados com o ambiente; III) Já as atitudes desejadas para esse aluno estão apontadas para a busca da eficácia econômica do empreendimento juntamente com a realização de ações dedicadas aos interesses sociais dos públicos.

Forçando a síntese acima para uma “**declaração**” **sumária**: O Administrador precisa conhecer o posicionamento e relacionamentos sociais da empresa, usando os fatores econômicos e ambientais como meio para se atingir o fim último do empreendimento: sua sustentação socioeconômica no mercado. Esse é o viés com qual a média dos coordenadores veem as competências sustentáveis do seu alunado. Apesar da sensibilização para com os fenômenos sociais intervenientes no gerenciamento dos negócios, talvez pela forte influência da “teoria da contingência” (muito aceita entre os executivos), a finalidade empresarial foi e persiste no âmbito econômico. Significa que a problemática ambiental é vista mais com um entrave ao sucesso corporativo e só por isso deve ser equacionada e resolvida.

Analiso que qualquer tentativa de mudança dos currículos vinda da gestão acadêmica dos cursos de Administração terá maior chance de reproduzir o que sempre existiu: **a empresa é o ente que necessita dos maiores cuidados; todos os recursos socioambientais devem ser o veículo das realizações estratégicas corporativas. No máximo, a concepção do que é Administrar ganha uma discreta diferenciação em relação ao modelo clássico do século passado, dotando as organizações empresariais de uma “ética preventiva”**. Apenas e tão somente porque os públicos clamam é que ela usará a inteligência adaptativa para plasmar-se em uma imagem benfeitora, mantidos seus valores fundantes de produtividade, lucratividade e competitividade.

Há uma incompatibilidade desses com os valores da sustentabilidade, discutidos pelo ângulo crítico que norteou a fundamentação do Capítulo anterior: o propósito para a vida, o ganho para o bem-estar e a cooperação em torno das realizações humanas em primeiro lugar. **Por isso que meu desejo por um currículo efetivamente sustentável esteja no campo da inovação (transvaloração)** e não da diferenciação (adaptação); esse modelo será construído no próximo Capítulo.

A Questão 4 analisou os Instrumentos Didáticos utilizados e recomendados para a Educação Ambiental, Sustentabilidade Socioambiental e Responsabilidade Social Empresarial na graduação em Administração dos coordenadores. A lista de 21 didáticas possíveis foi extraída da bibliografia consultada para esta Dissertação e das práticas docentes observadas no cotidiano das instituições de ensino onde lecionei. Elas não pretendem esgotar as possibilidades de ensino para a temática socioambiental, tão pouco estão enviesadas como as melhores ou piores práticas. Essas didáticas fazem apenas uma mescla entre instrumentos *tradicionais-inovadores*, operacionalização *interna-externa* à classe de aula, com foco no *aluno-grupo-sociedade*; auxiliando na análise das respostas que mostrarão os limites entre o desejo e efetividade das práticas docentes para a questão socioambiental. Considerarei *tradicionais* as atividades que persistem desde o último século no sistema de ensino; inovadoras são as práticas que ainda procuram espaço ou credibilidade nos currículos de Administração.

Na primeira coluna o coordenador assinalou se no ano de 2011 (primeiro semestre completo, até a véspera) os professores das disciplinas próximas àquelas temáticas não utilizaram ou (sim) utilizaram a respectiva didática; considerando que é do conhecimento dele os planos de estudos e os resultados de avaliação do corpo docente sob sua coordenação. Na segunda coluna, independente se foi ou não utilizada, o coordenador deveria assinalar o grau da sua recomendação para que aquela didática fosse adotada ainda no presente ano. As didáticas listadas para a escolha dos coordenadores ficam na primeira coluna do Quadro e os resultados mais relevantes estão em tamanho **maior e negrito**:

Instrumentos Didáticos	Foi utilizada em 2011?		Escala de recomendação dos 17 coordenadores				
	Não	Sim	NÃO recomendo	Recomendo POUCO	Recomendo	Recomendo MUITO	Recomendo TOTALMENTE
Aula expositiva	2	15	0	2	6	4	5
Projeção de vídeos	1	16	0	0	5	5	7
Debates em sala de aula	2	15	0	0	1	4	12
Pesquisa científica	6	11	0	0	4	6	7
Leitura de textos sobre os temas	0	17	0	0	1	10	6
Apresentação de trabalho ou seminário	2	15	0	0	4	10	3
Intercâmbio com outros cursos da Instituição	14	3	0	1	7	6	3
Intercâmbio com outros cursos de outras Instituições	15	2	0	1	9	6	1
Palestra de profissionais especialistas	5	12	0	0	2	8	7
Jogos ou simulações empresariais	8	9	0	1	7	4	5
Dinâmicas de grupos	8	9	0	1	6	6	4
Visitas técnicas às empresas	9	8	0	0	1	8	8
Ações ou campanhas de envolvimento com a comunidade	6	11	0	0	5	5	7
Prêmios ou incentivos para projetos de professores e alunos	13	4	0	1	8	5	3
Cultura e arte aplicadas à sensibilização	15	2	0	3	9	3	2
Proposta política para governos e legisladores	17	0	1	3	9	2	2
Visita aos parques e reservas naturais	12	5	0	1	7	5	4
Visita aos projetos sociais ou ambientais	9	8	0	1	4	8	4
Uso da Internet para conhecimento do conteúdo	1	16	0	0	9	2	6
Uso da Internet para ações colaborativas	9	8	0	1	8	4	4
Inclusão da temática socioambiental no trabalho de conclusão do curso	2	15	0	0	4	6	7

QUADRO 8 - INSTRUMENTOS DIDÁTICOS SEGUNDO O USO E PREFERÊNCIA

FONTE: Informações dadas pelos coordenadores de Curitiba e região (2011)

Uma análise meramente quantitativa desse Quadro que dispense a interpretação significativa da abordagem, espaço e foco das didáticas, não é profícua. Portanto, considerando os aspectos da abordagem *tradicional-inovadora* das didáticas, se elas são praticadas no espaço *interno-externo* à sala de aula e se há foco no *aluno-grupo-sociedade*; pude arranjar os resultados dos Quadros 10 e 11 utilizando esses parâmetros:

Aula expositiva	Projeção de vídeos	Debates em sala de aula
Tradicional Interno Aluno	Tradicional Interno Aluno	Tradicional Interno Grupo
Pesquisa científica	Leitura de textos sobre os temas	Apresentação de trabalho ou seminário
Tradicional Interno Grupo	Tradicional Interno Aluno	Tradicional Interno Grupo
Intercâmbio com outros cursos da Instituição	Intercâmbio com outros cursos de outras Instituições	Palestra de profissionais especialistas
Inovadora Interno Grupo	Inovadora Externo Grupo	Tradicional Interno Aluno
Jogos ou simulações empresariais	Dinâmicas de grupos	Visitas técnicas às empresas
Inovadora Interno Grupo	Inovadora Interno Grupo	Inovadora Externo Grupo
Ações ou campanhas de envolvimento com a comunidade	Prêmios ou incentivos para projetos de professores e alunos	Cultura e arte aplicadas à sensibilização
Inovadora Externo Sociedade	Inovadora Interno Grupo	Inovadora Interno Aluno
Proposta política para governos e legisladores	Visita aos parques e reservas naturais	Visita aos projetos sociais ou ambientais
Inovadora Externo Sociedade	Inovadora Externo Grupo	Inovadora Externo Sociedade
Uso da Internet para conhecimento do conteúdo	Uso da Internet para ações colaborativas	Inclusão da temática socioambiental no trabalho de conclusão do curso
Inovadora Externo Aluno	Inovadora Externo Grupo	Inovadora Interno Aluno

QUADRO 9 - DIDÁTICAS SEGUNDO OS CRITÉRIOS DE ABORDAGEM, ESPAÇO E FOCO
 FONTE: O autor (2011)

Definida a parametrização, mostro a distribuição e tendência para o uso ou não-uso das didáticas. As células em cor cinza concentram a maior parte das respostas:

	Tradicional	Inovadora	Interno	Externo	Aluno	Grupo	Sociedade
Não-uso	-	9	3	6	1	6	2
Uso	7	5	10	2	6	5	1

QUADRO 10 - TENDÊNCIA NO USO E NÃO-USO DAS DIDÁTICAS
 FONTE: Informações dadas pelos coordenadores de Curitiba e região (2011)

Pode-se observar que entre as didáticas não usadas no corrente ano (2011) a abordagem *inovadora* aparece absolutamente relegada; as práticas *externas* à sala de aula não foram favorecidas; e o foco nas atividades em *grupo* ficou praticamente de fora das ações docentes. Por outro lado, analisando as didáticas usadas no período, a abordagem *tradicional* foi um pouco mais elevada que a *inovadora*; quase a totalidade das atividades com alunos aconteceu *interna* à sala de aula ou da Instituição de Ensino; e houve um pequeno favorecimento para o foco do aprendizado no *aluno* (indivíduo) em relação ao *grupo* de alunos (equipe). Quase não aconteceram processos de aprendizagem extensivos à *sociedade*, ou seja, envolvimento direto de pessoas e organizações externas à Instituição de Ensino.

Já a distribuição e tendência para a recomendação das didáticas feita pelo coordenador mostram esse resultado (na cor cinza está a concentração das respostas):

	Tradicional	Inovadora	Interno	Externo	Aluno	Grupo	Sociedade
Recomendadas	1	9	5	5	3	6	1
Muito Recomendadas	3	2	4	1	2	2	1
Totalmente Recomendadas	3	3	4	2	2	3	1

QUADRO 11 - TENDÊNCIA NA RECOMENDAÇÃO DAS DIDÁTICAS

FONTE: Informações dadas pelos coordenadores de Curitiba e região (2011)

Observando o sentido do Recomendado ao Totalmente Recomendado, ocorre um deslocamento das didáticas do “quase totalmente inovadora” para o “equilíbrio entre tradicional e inovadora”. Em relação ao local das aulas e atividades, a tendência mostra o deslocamento do “equilíbrio interno e externo” para a “grande preferência pelo ambiente interno”. Por fim, o foco da didática desloca-se do “dobro para o grupo” para o “equilíbrio entre aluno e grupo”; mantido o mínimo de interesse na aprendizagem colaborativa com a sociedade.

A análise dessa Quarta Questão (tabulada nos Quadros 8, 9, 10 e 11) permite concluir que há certa dificuldade na adoção de didáticas fora da sala de aula, embora algumas delas sejam muito recomendadas pelos coordenadores;

visitas técnicas em empresas e aos projetos socioambientais, por exemplo. Nota-se uma grande confiança nos mecanismos de transmissão do conhecimento em detrimento daqueles mais propícios à colaboração no processo de aprendizagem: vídeos, leituras, apresentações e palestras são mais recomendados que os jogos, dinâmicas e projetos.

No geral há um alinhamento entre o que se *recomenda* e o que se *pratica* no ensino da Educação Ambiental, Sustentabilidade Socioambiental e Responsabilidade Social Empresarial. Isso fica visível no Quadro 8 onde é possível enxergar que as respostas negativas para as práticas seguem a *recomendação* (menor peso), enquanto que as afirmativas coincidem com *muito ou total recomendação* (maior peso). Mas, existem poucos desalinhamentos e eles são bastante relevantes para a posição crítica desta Dissertação: I) Enquanto que a Aula expositiva é uma entre as didáticas mais praticadas, a coordenação apenas a recomenda; II) Visitas técnicas às empresas tem um equilíbrio entre ser e não ser praticadas, mas são muito e totalmente recomendadas pelos coordenadores; III) Também as visitas aos projetos sociais ou ambientais ora são ora não são praticadas, embora sejam muito recomendadas; IV) Finalmente, é curioso ver que o uso da Internet para conhecimento do conteúdo é a segunda maior prática dos professores, ao mesmo tempo conquista apenas a recomendação (fraca) dos coordenadores.

No primeiro caso fica evidente o convencimento do coordenador do curso de Administração para a necessidade de métodos mais interativos e participativos no ensino do socioambiental e sustentabilidade. Porém, a realidade da aprendizagem em Administração parece permanecer presa ao paradigma do professor que “ministra” o conteúdo. No segundo e terceiros casos é explicitado o conflito entre crer nas didáticas vivenciais e as dificuldades estruturais para atividades fora da Instituição de Ensino. Já na quarta análise acima é possível supor que pelo lado do professorado a Internet é a fonte mais acessível para um conteúdo atualizado das questões de responsabilidade e sustentabilidade, mas o coordenar apenas a recomenda talvez porque em sua percepção o simples acesso à informação não se traduz em aprendizagem.

Essas interpretações do parágrafo anterior não seriam possíveis caso eu não tivesse pouco mais de uma década de experiência docente nas Instituições de Ensino. Admito que haja mais subjetividade que leitura objetiva do fenômeno

quantitativo, por isso fiz o alerta no início deste tópico do Capítulo, me permitindo a manobra numérica diretamente associada à minha intimidade com a docência e coordenação de cursos.

Ao final da pesquisa, na Questão 5 o coordenador foi solicitado para opinar sobre a *Abordagem Metodológica* adequada ao ensino da Educação Ambiental, Sustentabilidade Socioambiental e Responsabilidade Social Empresarial. Deveria escolher entre: a) Disciplinar - os conteúdos são tratados como específicos de uma área do conhecimento (uma disciplina é responsável); b) Interdisciplinar - os conteúdos de uma disciplina são estudados em conjunto com outras áreas do conhecimento (duas ou mais disciplinas são responsáveis); c) Transdisciplinar - os conteúdos desenvolvidos não tem ligação direta com uma área do conhecimento, não são organizados ou hierarquizados por disciplinas.

As escolhas do coordenador deveriam utilizar uma escala de zero a 10 para cada abordagem metodológica; zero significando “Discordo totalmente” e 10 “Concordo totalmente”. O uso da escala flexibilizou sua opinião; por exemplo, ele pode estabelecer proporções entre as abordagens: 2 para Disciplinar, 5 Interdisciplinar e 3 Transdisciplinar; totalizando 10. Ou escolher apenas uma arrastando o ponteiro do formulário totalmente para a direita, impossibilitando qualquer escolha nas outras duas abordagens.

A consolidação das respostas mostra essa proporcionalidade média:

Disciplinar	4
Interdisciplinar	4
Transdisciplinar	2

QUADRO 12 - PROPORCIONALIDADE ENTRE AS ABORDAGENS METODOLÓGICAS
FONTE: Informações dadas pelos coordenadores de Curitiba e região (2011)

A proporcionalidade entre as abordagens consolidadas para as 17 repostas válidas foi de 4 para Disciplinar, 4 para Interdisciplinar e 2 para Transdisciplinar. Isso reflete que, pelo menos ao nível da crença, o coordenador vê na interdisciplinaridade boas chances de aprendizagem socioambiental dentro dos cursos de Administração. Mas, o empate com a disciplinaridade talvez ocorra mais como legado de um

currículo paradigmático, persistentemente sendo concebido a partir do seu núcleo mais básico: a disciplina. Nas propostas e ensaio que encerra esta Dissertação partirei de outra condição nuclear, o *projeto*; por ele que farei gravitar dinamicamente os conteúdos curriculares em uma abordagem necessariamente interdisciplinar.

5.3 EXPERIÊNCIAS COM DIDÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS

A Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) em parceria com a Universidade Federal do Paraná (UFPR) iniciaram em abril de 2011 o programa “A Formação do Novo Administrador – Docentes no Ensino da Administração Sustentável” (FIEP, 2011). As atividades promovidas tentam reestruturar o currículo básico do curso de Administração dentro dos preceitos da sustentabilidade socioambiental, juntamente com qualificação de aproximadamente 40 professores e coordenadores que deverão ser capazes de empreender novas estratégias de qualificação profissional para seus alunos. As diretrizes do programam seguem as proposições das Nações Unidas (ONU) e sua década da educação para o desenvolvimento sustentável (explicadas no Capítulo 3).

Faço parte desse grupo de representantes das principais Instituições de Ensino em Administração da região metropolitana de Curitiba-PR; minha vivência será relatada aqui para mostrar parcialmente os esforços dos professores e coordenadores na busca por um currículo de graduação em Administração que dê conta de incluir significativamente os temas socioambientais e de responsabilidade empresarial na formação do aluno. Considero essa experiência como metodologia de pesquisa designada *Observação Participante*, preponderante para extrair informações sobre a ideia e plano dos professores e coordenadores para um curso de Administração Sustentável.

A primeira parte do programa, de abril a setembro de 2011, trouxe ao Brasil professores representantes de Instituições internacionais que estão envolvidas no mesmo objetivo de transformar suas práticas pedagógicas para um modelo que construa a competência da sustentabilidade em seus alunos; entre elas Universidade de U.C Berkeley (Califórnia), Case Western (Ohio), Rotman School (Toronto) e Universitat Lüneburg (Alemanha). Os esforços metodológicos dos

professores foram para a visão integrada da formação do Administrador e a partir dela o desenvolvimento da perspectiva da sustentabilidade nas estratégias empresariais.

Há quase dez anos a Escola de Negócios da Case Western University estimulou a criação do movimento *Business as an Agent of World Benefit* (BAWB), ou “As Empresas como Agentes em Benefício do Mundo”; ele propõe uma ousada revisão na formação superior dos gestores de empresas. Esse movimento tomou corpo e relevância, a Case Western Reserve University e a parceira Academy of Management reuniram mais de 20 mil professores da área de negócios em todo o mundo, apoiados por cerca de mil executivos em quatro mil empresas, entre elas Alcoa, Toyota, Unilever etc. A principal missão da BAWB é alinhar a teoria e a prática na formação gerencial inovando em sistemas empresariais para a sustentabilidade.

O BAWB aliou-se ao Pacto Global da ONU na promoção dos “Princípios para a Educação Empresarial Responsável”. Em uma convocação mundial conhecida como *Call for Action*, todas as instituições de ensino dedicadas à formação de gestores foram chamadas para cooperar no processo de uma plataforma global que desenvolva o ensino de Administração responsável.

Os Princípios para a Educação em Gestão Responsável, que dão base aqui no Brasil ao programa da FIEP e UFPR são:

a) Desenvolver competências nos alunos para gerenciar o valor sustentável das empresas; b) Incorporar nos currículos e didáticas os valores da responsabilidade social de acordo com o Pacto Global da ONU; c) Criar modelos educacionais eficazes no aprendizado da liderança responsável, usando recursos e espaços inovadores para a didática; d) Fomento às pesquisas que aperfeiçoem conhecimentos e práticas das corporações em uma visão de valores sociais, ambientais e econômicos; e) Colaboração com Administradores e corporações para intercâmbio dos conhecimentos e articulação de ações conjuntas no cumprimento de responsabilidades sociais e ambientais; f) Facilitar o debate entre governos, educadores, empresas e comunidades nos assuntos emergenciais relacionados à responsabilidade social e ambiental.

A palavra de ordem para os educadores em gestão é a busca de um ângulo diferente para ver a realidade e assim aumentar a chance de executar um modelo gerencial sustentável nas empresas. O que dificulta essa busca por formas

alternativas de perceber a realidade empresarial é o paradigma da linearidade no processo de aprendizagem do Administrador, onde os conhecimentos estanques são disciplinados dentro das áreas científicas, fragmentadas na estrutura curricular dos cursos. Também é barreira a tradição das instituições de ensino em Administração, mais dadas à instrução técnica que a capacitação reflexiva e colaborativa dos alunos.

Dois instrumentos metodológicos foram propostos para enfrentar essa dificuldade no ensino da Administração Sustentável, exaustivamente trabalhados nesse programa de formação docente da FIEP/UFPR: a Investigação Apreciativa e o *Design Thinking*.

Sobre a Investigação Apreciativa, ela é importante no momento em que muitas empresas percebem a urgência de buscarem competências não tradicionais para fazer frente às emergências socioambientais. O modelo clássico de gerenciamento buscou a capacidade das pessoas de criarem soluções e executarem cada vez mais tarefas na economia do tempo e espaço para dar resultados lucrativos às empresas. Os esforços dos Administradores foram para o aprimoramento dos métodos de solução de problemas e conflitos dentro das empresas.

Ronald Fry (CASE Western) é um dos desenvolvedores da Investigação Apreciativa (IA) e foi convidado para estimular os professores de Administração no programa da FIEP/UFPR. Ele diz que a IA é uma metodologia alternativa para o planejamento estratégico nas empresas, estruturada pelo ângulo da valorização das potencialidades internas de cada organização e sua motivação para inovar. A metodologia IA centra os esforços na descoberta das melhores práticas de cada empresa, evitando o foco no problema (negativo). Ela percorre quatro fases até sua aplicação: *discovery*, *dream*, *design and destiny* (descoberta, sonho, projeto e destino); ou em um modelo estratégico tradicional equivaleria ao diagnóstico, visão, planejamento e implementação. A diferença está na motivação das pessoas pela descoberta dos potenciais e a dinâmica colaborativa na construção do futuro que parte dessas bases já existentes e positivas. **Substancialmente a IA promove a reflexão sobre o que induz o sucesso e não o que tem causado o insucesso.** Essa mudança de ângulo é muito interessante para educadores em Administração que queiram efetivamente trabalhar com a formação em sustentabilidade socioambiental. **Uma possibilidade é partir do histórico e potencial cognitivo de**

cada aluno, alinhando interesses e visões para formação de grupos de trabalho que irão desenvolver um projeto de impacto socioambiental: essa concepção fará parte da proposta pedagógica e curricular no Capítulo 6.

Inclusive, sobre o desenvolvimento de projetos, outro instrumento metodológico apresentado para os professores do programa da FIPE/UFPR é o *Desing Thinking*; em uma oficina trabalhada por Clark Kellogg de Berkeley, Universidade da Califórnia. É uma metodologia de criatividade e instrumento para resolução de problemas, partindo da concepção inovadora de projetos. Simultaneamente, as dimensões grupais da empatia, criatividade e racionalidade são articuladas e a intensão é chegar ao acúmulo de ideias distintas sobre uma mesma questão problemática levantada pelas equipes de alunos. Na sequência, essas ideias são combinadas e recombinadas em intensos esforços de significados e significantes, até que se chegue às soluções possíveis do problema proposto. Essa mecânica colaborativa utiliza a técnica do Mapa de Afinidade; são pequenos papéis autoadesivos colados e recombinados em um painel. O agrupamento final constrói sinergicamente os potenciais para a solução e encaminhamento do projeto.

O *Design Thinking* fundamenta-se na arquitetura, design e antropologia, rompendo o paradigma atual dos empreendimentos que são geridos tradicionalmente pela racionalidade matemática, econômica e psicológica. Exatamente por isso que ele foi percebido pelos professores da oficina como uma poderosa ferramenta no ensino socioambiental para graduações em Administração. Com ele há a união do pensamento analítico e intuitivo: parte-se da empatia na concepção de ideias-problemas, seguindo para a ideação e prototipagem das soluções encontradas, ao fim chega-se à objetivação de propostas sustentadas pela revisão analítica do mecanismo como um todo: “há sentido e efetividade naquilo que estou propondo?”. **É um modelo que por essência nega a disciplinaridade e a ortodoxia dos atuais currículos de Administração,** muito presos ao foco do problema-negativo e na racionalidade necessariamente adversária da percepção e intuição. **Juntamente com a Investigação Apreciativa, o *Design Thinking* foi inspirador para as proposições pedagógicas e curriculares do curso de Administração, tratadas no próximo Capítulo.**

Durante as palestras, oficinas e várias outras atividades que envolveram os professores e coordenadores na plateia e os instrutores convidados pela FIEP/UFPR, mantive a condutada de *observador participante*. De forma premeditada recolhi em meu diário os apontamentos que demonstrassem o pensamento, visão e práticas pretendidas por aquele público no tratamento do currículo para as graduações em Administração; em síntese:

a) O que os professores pensam da sustentabilidade nos cursos de Administração? Para eles a Educação Socioambiental deve entrar na formação do aluno como condição de construção de uma ética gerencial, fazendo-o ver que suas decisões de melhoria da lucratividade também afetam o ambiente e a sociedade. A Sustentabilidade é tida como um instrumento a mais nas estratégias competitivas da empresa, por exemplo, a tendência ao consumo consciente já constitui segmentos e nichos promissores para desenvolver produtos e serviços sustentáveis. Já a Responsabilidade Social é de fato um posicionamento moral da empresa em seu mercado, sobretudo porque a reputação corporativa cresce em importância na percepção do consumidor e de todos os públicos, inclusive os investidores.

b) Como esses professores veem os currículos de Administração e as mudanças necessárias para torna-los operativos em sustentabilidade? Os currículos devem ser inclusivos dos temas socioambientais, adaptando às funções empresariais os instrumentos de sustentabilidade, por exemplo, discutir o *marketing* à luz do consumismo, balizar indicadores financeiros com os da sustentabilidade (balanço social), condicionar os processos e operações ao uso intensivo das tecnologias limpas e insumos renováveis etc. Cada área clássica da Administração (operações, finanças, pessoas, estratégia e marketing) deve em algum momento integrar-se em uma explicação e prática sustentável para a empresa; isso pode ser conseguido através de núcleos curriculares e/ou projetos integradores que irão convergir as teorias administrativas em práticas gerenciais sustentáveis.

c) Quais são os projetos de mudança didática e intervenção curricular desses professores para os próximos anos? Há um alinhamento grande entre os professores no desejo de aprofundar os estudos sobre os fenômenos socioambientais nas diversas áreas do conhecimento, considerando que a formação do Administrador deva ser mais permissiva, inclusive às áreas não empíricas: filosofia e artes, por exemplo. Os professores motivaram-se para praticas de uma didática mais interdisciplinar e colaborativa com alunos, sabedores de que o

paradigma da transmissão do conhecimento para o indivíduo deva ser superado pelo da construção da competência no grupo. Todos os docentes foram provocados para a segunda etapa ou desdobramento das atividades promovidas pela FIEP/UFPR; deverão propor a modernização do currículo para que atenda as necessidades socioambientais e empresariais, simultaneamente. A resposta foi positiva e já tenho notícias oficiosas de que algumas instituições de ensino participantes desse evento planejam alterações incrementais em seus currículos de Administração.

O que é promissor nessa vivência de professores e coordenadores foi a detecção, unânime, da insuficiência do currículo atual frente à complexidade do desafio socioambiental. Por outro lado, minha opinião é que o insuficiente nessa dinâmica foi a exacerbada confiança na mera adaptação do atual currículo, partindo necessariamente do primado da empresa sobre a sociedade: salvaguardados os atuais valores da empresas, o que é possível fazer em benefício da sociedade? Esse diagnóstico desafiou-me ainda mais para o encerramento desta Dissertação, trazendo maior convicção de que está na *transvaloração dos valores corporativos* a oportunidade de ousar um currículo nos seus termos fundamentais e não apenas tomá-lo como solidário às externalidades socioambientais.

Além dessa vivência na FIEP/UFPR, realizei em setembro de 2011 entrevistas com dois professores que possuem atuação e instrumentos interdisciplinares na docência para o curso de Administração. Utilizei um roteiro semiestruturado para estimular respostas de validade qualitativa; as seções tiveram cerca de 50 minutos e foram realizadas no local de trabalho dos professores. A fala deles surgiu de estímulos para a reflexão sobre a questão socioambiental na formação do Administrador, as possibilidades do professor em didáticas para a sustentabilidade e os limites do atual currículo para a tão discursada interdisciplinaridade. Não pretendi apreender as opiniões desses docentes como a média do professorado em Administração. Pelo contrário, considerei-os como exceções, professores que atingiram de forma distinta um nível convincente de interpretação e intervenção curricular para a interdisciplinaridade na graduação em Administração.

O professor Marciano de Almeida Cunha é biólogo, mestre em Administração e doutor em Educação; criou na Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) a RadioWeb e coordena as atividades de "Vivência Empresariais junto à Natureza" para graduandos e pós-graduandos da Escola de Negócios dessa Universidade. Ele lecionou as disciplinas Gestão Ambiental e Responsabilidade Social na graduação de Administração; após um curto período elas saíram do currículo do curso em 2010. Ele pergunta se não teria sido o modismo passageiro o fato de essas disciplinas terem permanecido por pouco tempo na grade de Administração; ou talvez a saída delas seja a resposta à perspectiva interdisciplinar que acredita mais na inclusão disseminada das temáticas socioambientais pelas várias disciplinas. O fato é que ele verifica o quão raros são os professores que conseguem dar o enfoque socioambiental em suas disciplinas; inclusive é curiosa a visão "alternativa" que os alunos têm desses poucos docentes, facilmente folclorizados como "professores dos verdinhos".

Em sua experiência docente Cunha verificou que majoritariamente os alunos são ávidos por conhecimentos ambientais, percebem que de forma crescente as empresas demandam pelo conhecimento específico em sustentabilidade, inclusive por força da legislação ambiental, normas da qualidade e certificações de responsabilidade social. Para ele a responsabilidade social começa dentro da empresa, em suas relações trabalhistas éticas e interessadas no bem-estar do trabalhador; só então se estendendo em ações junto à sociedade e natureza. Reconhece que a temática da responsabilidade social é empobrecida nos cursos de Administração, ficando em um desses extremos: ou é muito ambientalista, ou é muito assistencialista. Essas duas posições não combinam com a formação do Administrador e talvez por isso a ineficácia do ensino da sustentabilidade mesmo quando o tema aparece como disciplina nos currículos. Ou seja, apesar do interesse inicial pelos temas socioambientais, os alunos de Administração não encontram nas disciplinas ou conteúdos afins suas identidades como Administradores.

Cunha leciona disciplinas de gestão de pessoas e foi nesse ambiente que criou o programa DIGA (Desenvolvimento Integral e Gradual do Aluno); são atividades para o desempenho gerencial usando o ambiente natural externo à Universidade. A partir do momento que o aluno afasta-se da sua realidade imediata ele fica propenso à reflexão; principalmente vê-se no ambiente hostil e vivencia situações de instabilidade e medo quando defrontado com elementos tais como

água, lama e trilhas na mata. Ao perceber suas limitações, abre-se para a percepção do mundo e pessoas à sua volta, adquirindo uma visão menos antropocêntrica e mais ecocêntrica. **Nessa parte de sua fala fica reforçada a minha proposição (trabalhada no Capítulo 6) de iniciar o processo de aprendizado socioambiental pela experiência estética que sensibiliza e abre interstícios reflexivos de autoconhecimento e empatia com os outros e o mundo natural.**

A maioria dos professores do curso da Administração não tem formação pedagógica e isso por si só dificulta a adoção de uma abordagem interdisciplinar no ensino da gestão, analisa Cunha. Ele acredita que um fato involuntário ajudará a inclusão socioambiental no curso: será pela vinda dos próximos alunos que hoje são estudantes do ensino fundamental e médio, onde acontece a maior exposição à educação ambiental, tornando-os mais sensíveis e receptivos para assuntos da sustentabilidade.

Cunha também comanda a RadioWeb da Escola de Negócios; o que o motivou para esse projeto foi a percepção de que essa geração de jovens tem um modo próprio de comunicação pelas redes sociais e aparelhos celulares conectados à Internet. Por isso estruturou a rádio baseada na Internet, atendendo um público que quer acesso prático e rápido às informações. A RadioWeb não é um instrumento didático autônomo, ela é complementar à sala de aula. Nela são aprofundados os temas das aulas e o professor pode trabalhar de forma colaborativa com os alunos na criação dos programas que serão transmitidos pela RadioWeb. O conteúdo é livremente distribuído para o público interno e externo, acessado de qualquer lugar com equipamento conectado à Internet.

Essa experiência da RadioWeb é tipicamente interdisciplinar, na construção de um programa ou no uso dos *podcasts* (arquivos de áudio disponíveis no acervo da RadioWeb) o aluno confronta seus estudos (disciplinares) à complexidade de temas que são explorados pela colaboração (interdisciplinar) de várias áreas científicas. Outra didática promissora é o uso de espaços e instrumentos fora da tradicional sala de aula, desde a preparação de pesquisa para o programa na Rádio até a execução das entrevistas e matérias nos estúdios da RádioWeb. O mecanismo de vincular e compartilhar o conteúdo na Internet, inclusive usando as redes de relacionamentos (Facebook e Twitter), atinge o espaço mais participativo e dinâmico da experiência social dos jovens graduandos em Administração.

Outro professor entrevistado foi Dewey Moreto Wollmann, graduado e mestre em Engenharia; diretor da Tangram empresa responsável por jogos de simulações empresariais (Business Game) usados em cursos de Administração. Ele reflete sobre o papel das empresas, considerando que é a sociedade e suas leis que permitem a existência das organizações empresariais. Isso é uma concessão social e elas (empresas) devem antes de tudo contribuir para o bem-estar da comunidade. Ele olha a apropriação empresarial do tema ambiental pelo lado crítico, é mais uma questão de “performance” (no sentido artístico da palavra) para que o público se convença pela imagem espetacularizada da responsabilidade socioambiental na empresa. Dessa forma que a sustentabilidade tem pouca chance de ser estratégia efetiva e comprometida na empresa, enquanto permanecer a lógica fortemente vinculada ao indicador financeiro do lucro e da eficiência produtiva acima da ética para a vida (processos poluentes, concorrência desleal etc.).

Para Wollmann não há chance de uma inter ou transdisciplinaridade nos atuais currículos das graduações de Administração; quase todos são tradicionalmente fragmentados em minúcias temáticas com uma grande deficiência para metodologias sistêmicas e holísticas que abracem questões gerenciais complexas. Para comparar ele cita os cursos de medicina em que num dado momento da formação o aluno olha o paciente como um todo, diante de um problema real em sua experiência médica; isso demandará necessariamente a interdisciplinaridade e cooperação junto aos outros especialistas. **Wollmann defende que a abordagem metodológica interdisciplinar própria para a educação socioambiental não é uma questão de currículo; é, sim, uma postura docente e profissional. Essa visão está próxima do referencial exposto no início deste Capítulo** e de fato provoca uma reflexão necessariamente antecedente às questões curriculares, ou seja, de nada vale uma moderna concepção pedagógica para o ensino da Administração Sustentável em cima de uma “velha” estrutura curricular disciplinar e compartimentada nas funções clássicas da Administração (mercado, pessoas, estratégia e operações). O mundo real e os problemas reais da empresa ignoram as disciplinas ensinadas para o aluno. Isoladamente, a demonstração do resultado do exercício (DRE), o *turnover* e *market share* em nada informam as condições competitivas e sustentáveis da empresa. Talvez por isso as Universidades Corporativas e programas *trainees* forcem o

recém-egresso dos cursos de Administração a “cursar” a outra metade da faculdade que ele não fez.

Pergunto ao Wollmann se ele compartilha da crença de muitos educadores de que serão esses “novos alunos” de hoje, com grande carga de educação ambiental no ensino fundamental e médio, aqueles que chegarão à Universidade para impulsionar um modelo de aprendizagem adequado à sustentabilidade. Ele diz que não concorda; esses alunos mais sensibilizados para as questões socioambientais irão encontrar a “velha guarda” de professores, “doutores” em utilitarismos, com suas convicções ainda atreladas à valoração da ação empresarial singularmente lucrativa e competitiva, nada mais. Esses alunos não resistirão à influência personalista dos seus mestres e terão grande chance de reproduzir no curso e no trabalho a postura retrógrada e cética dos seus professores sobre os temas socioambientais.

Wollmann desenvolveu um jogo de empresas que é usado nas graduações, pós-graduações e em outras organizações. Esse *business game (on line)* é um potencial instrumento interdisciplinar na medida em que desafia o aluno de Administração para a análise de situações e decisões dinamizadas pelas jogadas no grupo, influenciadas pela totalidade de decisões de todos os participantes. Nas questões de sustentabilidade, o jogo adota os indicadores da Fundação Nacional da Qualidade o que força uma visão abrangente e socioambiental dos alunos para que as decisões estejam além da simples racionalidade financeira. **Por exemplo, em certa jogada o maior lucro não será necessariamente o indicador de melhor resultado; outros indicadores descuidados com pessoas e ambiente podem prejudicar seriamente a empresa em seu posicionamento de mercado e reputação.** O jogo permite ponderações, tornando-o mais agressivo financeiramente ou, em outra configuração, mais exigente na questão de responsabilidade socioambiental. **Está aí o grande potencial da ferramenta para dinamizar o aprendizado sustentável dos graduandos em Administração, com uso de uma didática interdisciplinar e abordagem complexa dos problemas gerenciais.**

Também entrevistei duas alunas participantes do curso de extensão em Administração Sustentável, realizado para graduandos em Administração e promovido pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) e Universidade Federal do Paraná (UFPR). A pedido delas foi mantido o anonimato.

De modo geral elas relataram que a experiência no curso trouxe conhecimentos técnicos que não foram tratados no bacharelado; puderam perceber que já existem muitos instrumentos de sustentabilidade disponíveis para que as empresas tenham um modelo responsável na gestão. Elas concordam que há um exagero na mídia e comunicações de empresas sobre suas ações socioambientais, indicando que esse alarde não faz sentido se for considerado como pressuposto para qualquer organização sua necessária adequação aos processos sustentáveis (reciclados, fontes energéticas limpas, reflorestamento etc.).

O que as motivou para o curso da FIEP/UFPR foi o diferencial que os estudos em sustentabilidade podem trazer para o currículo e carreira; também a falta que sentiram desse conteúdo no bacharelado que fazem. Elas relatam que antes de entrar no curso de extensão ainda não tinham o mínimo conhecimento sobre os mecanismos de sustentabilidade em uma empresa. Mas, uma frustração aconteceu: com toda a expectativa criada naquela extensão elas não foram correspondidas com a oferta de emprego ou estágio que imaginavam ter para essa especialidade; ou seja, o curso não serviu como estratégia de empregabilidade. Inclusive foi importante o relato de uma delas sobre o recente processo seletivo em uma renomada empresa, conhecida nacionalmente por sua propaganda ambiental. Entre os candidatos à vaga ela era a única que havia feito o curso da FIEP/UFPR e desde a primeira etapa seletiva não percebeu isso como diferencial. **Essa aluna considerou um absurdo a atitude da recrutadora quando insinuou que aquele curso de Administração Sustentável talvez tivesse servir como uma “área de conforto” e que isso dificultaria a experiência dela em uma empresa competitiva, dentro de um mercado agressivo.** Sua qualificação em Administração Sustentável, na verdade, acabou desqualificando-a, como resultado da percepção de uma profissional de recrutamento certamente “desalinhada” à visão estratégica da empresa.

Nesse ponto da entrevista eu fiquei surpreso, havia em mim a crença de que, sobretudo, o recrutamento e seleção das grandes empresas estavam convencidos de que a competência em sustentabilidade socioambiental era estratégica e por consequência muito desejada nos candidatos. Percebe-se claramente o dilema que pretendo manobrar nas conclusões desta Dissertação: de um lado a compreensão das empresas das necessidades socioambientais serem atendidas por um modelo sustentável de

gestão; por outro lado os valores corporativos “entrincheirados” na competição desenfreada e lucro imediato como condição de vida ou morte para o empreendimento.

Ao fim da entrevista as alunas relataram suas experiências com as didáticas do curso de Administração Sustentável. As visitas técnicas em aterros sanitários e fábricas geraram muito interesse e aprendizado, auxiliando na visão integradora e capacidade de reflexão para os problemas conjuntos entre empresa e sociedade. Também as interações do grupo de alunos, animadas com uso de recursos artísticos (para alegrar, relaxar e interagir), motivavam para os desafios dos estudos e projetos que deveriam realizar. **As alunas disseram que a didática esteve bem dividida: um primeiro momento de aulas técnicas e dialogadas para gerar o conhecimento básico em sustentabilidade; no segundo momento aconteceram dinâmicas vivenciais e ações de envolvimento em vários projetos socioambientais. Também julgaram fundamental a configuração da sala de aula em células e grupos de alunos, as discussões abertas e a postura do professor como facilitador do conhecimento. Esse relato positivo das alunas reforça minhas convicções de que a concepção do currículo em Administração não deve partir da disciplina, mas do projeto como ponto nuclear dos conhecimentos que serão desenvolvidos; essa proposição será desenvolvida no próximo Capítulo.**

Embora tenham gostado e avaliado positivamente o aprendizado que receberam no curso de Administração Sustentável, as alunas mostraram-se inseguras sobre a efetiva utilidade do aprendizado nas condições reais, em um cargo gerencial nas empresas. Uma delas disse que tentaria tomar decisões sustentáveis em prol do ambiente até o limite imposto pela empresa e dali em diante deveria subjugar-se à alta direção. Outra aluna mencionou que apenas na situação de possuir a própria empresa é que seu desejo de construir uma gestão totalmente sustentável tornar-se-ia realidade. **Sua última frase foi impactante: as empresas não agirão movidas pela consciência, apenas a calamidade socioambiental as fará paliativamente um pouco mais sustentáveis.**

Talvez por essa desesperança da juventude e nítida ausência nas empresas de valores dedicados à vida, é que faz o educador **Clemente Ivo Juliatto (2009)** considerar que há uma essência que deve ser tocada antes de qualquer racionalidade da formação profissional: **O conhecimento não deve ser um fim**

em si mesmo, ele apenas contribui cada vez mais para o senso crítico, capaz de promover formas mais adequadas de convivência entre pessoas e ambiente. Juliatto confirma que a condição humana, e só ela, é responsável pelo processo permanente de aperfeiçoamento na sociedade; esse impulso legítimo deve ser posto na direção da ética pela vida e não como motor do desempenho econômico. Está aí a tarefa suprema do educador, é um grande desafio espiritual: deverá pacientemente fazer florescer o que há de melhor dentro de cada um dos alunos, o desabrochar generalizado transformará as múltiplas relação que mantemos, inclusive aquelas que estruturam as organizações e lógica corporativa. Isso não é uma utopia, em pequena escala, em casos isolados, professores têm experimentado seu alcance na transformação de valores em seus alunos. Essa é uma condição operativa do ato de educar; caso a missão do professor transcenda o senso da mera profissão de ensinar.

Aqui e dessa forma que me motivo para a passada larga que farei no Capítulo que começa na próxima página: conceber a transvaloração dos valores corporativos como condição *sine qua non* para o esboço pedagógico e curricular de uma graduação em Administração sonhada, mas não impossível. Aliás, impossível é persistir naquilo que não tem dado certo; essa denúncia verificou-se tanto do lado acadêmico como do empresarial.

6 PROPOSTA PEDAGÓGICA E ENSAIO CURRICULAR

Na primeira parte deste Capítulo vou articular três autores que caminham em direções e épocas diferentes, mas que trazem no impulso das suas reflexões o legado de Friedrich W. Nietzsche (2009): a capacidade de não se intimidar com os valores sociais vigentes, praticando a genealogia em busca do sentido fundador desses valores e, quem sabe, provocar coragem para a transvaloração.

Como ficou entendido no fim do Capítulo 3, o substancial da educação socioambiental é o percurso em três etapas, capaz de constituir novos valores para um aprendizado da (na) sustentabilidade. Para cada uma dessas etapas convoquei o pensamento forte e capacidade genealógica de: Michel Maffesoli na questão *estética*, Zygmunt Bauman para a *ética* e Michel Foucault em *política*.

Com eles farei a travessia perigosa da *transvaloração dos valores corporativos* para só então chegar ao ponto da grande partida: o esboço para um currículo de Administração. Esse esboço começa na segunda parte do Capítulo mostrando os traços de uma “Administração Sustentável”: as condições fundadoras, operativas e estratégicas para a presença da organização empresarial na sociedade.

A terceira e última parte do Capítulo, finalmente, demonstra a estrutura e mecânica de um currículo idealizado para a graduação em Administração. Para que a proposta pedagógica e ensaio curricular não fiquem flutuando apenas como exercício intelectual, me permiti contrapor-los ao atual projeto pedagógico do curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Esse é o local de minhas práticas como professor e onde tenho espaço para pensar o currículo como Tutor de Eixo disciplinar (responsável pelo alinhamento das disciplinas do mesmo eixo temático e da conexão deste com outros eixos do currículo).

É assim que pretendo uma entrega mais substancial dos meus esforços de pesquisa, tornando esta Dissertação um documento que poderá estimular a próxima revisão curricular do bacharelado em Administração da PUCPR, prevista para 2013.

6.1 TRANSVALORAÇÃO DOS VALORES CORPORATIVOS

Maffesoli (2005) diz que o relevo dado ao ativismo do *homo faber*, ou a racionalidade do *homo sapiens*, de certa forma favoreceu a espantosa inversão de lógicas em que as coisas dominam seus possuidores; o sentido da vida está na posse do objeto consumido. É um tempo de negação da existência humana no seu sentido pleno e, pior, justificado por um moralismo tirânico que só enxerga a via do mercado para a ordem social.

A reação cultural que se vê nos dias de hoje é o regresso do paradigma dionisíaco, compreendido pelas reações mais frequentes ao determinismo econômico; são rebeldias sociais, indiferenças políticas, a espiritualidade e sensibilidade ecológica crescentes etc. Todas elas são forças de um querer viver, tentativa reconciliatória com o mundo de hoje, recém-descoberto como limite à própria existência humana.

Maffesoli parte da hipótese de que se o individualismo parece esgotado e impotente diante dos grandes desafios, por outro lado o corpo social mostra-se cansado. Então, hoje a reação legítima dos indivíduos é deixarem-se perder dentro de um sujeito coletivo: "sou um outro". Aliás, coletivo não é social; este é a construção racional (racionalização) do individualismo: enquanto que o Social é a economia de indivíduos juntados para a produtividade em sociedade, o Coletivo é a coesão espontânea de pessoas movidas por paixões em atos irracionais e improdutivos.

Por isso várias expressões coletivas ao mesmo tempo em que são genuínas pela vontade agregadora, tornam-se imorais para a produtividade social. Os jovens experimentam isso corriqueiramente, ainda parcialmente indomados pela mecânica que irá docilizar os corpos (como Foucault falaria) para a disciplina do trabalho.

Para Maffesoli a **estética** habita o coletivo e está no sentido amplo da sensação e sensualidade; o orgasmo é a prática irreprimível de entregar o corpo individual ao corpo coletivo. É a tática que está muito além do consumo do gozo no invólucro do prazer, permitindo compartilhar ou minimizar os temores da tragédia cotidiana do desemprego, violência, catástrofes etc. O orgasmo é o hoje, o inconsequente. A moral (econômica) é para o amanhã, racional; um adiamento que não combina com o impulso da vida jovial que quer ser e tornar-se agora.

Para os céticos dessa proposta que enxerga ainda a minúscula ponta expressiva de um desejo vital, pulsão retirada das *coisas* e recolocada na *vida*, é interessante perceber que a crise ambiental mexe com o pensamento científico contemporâneo (complexidade e paradigmas) e faz surgir a expressão corriqueira da "qualidade de vida": ela é exatamente esse realinhamento "vegetativo" ao organismo ecológico. Daí a avalanche da crise de valores: parcela relevante do que é moral, se vista pelo ângulo vital, é reveladoramente imoral, o mito progressista, por exemplo.

O orgasmo é o instante, agora, colher a vida em tempo real; colher a vida enquanto se trilha a própria vida. Isso é expresso nas sensações exploradas e paixões permissivas. A tática de praticar isso ainda dentro de uma moral social produtiva é a subversão pelo simulacro, o uso da ilusão e fantasia; por exemplo, as perversões encontradas nos recônditos tecnológicos da Internet e suas redes sociais. Para Maffesoli, o orgasmo é o cimento do coletivo e isso dá a dimensão da importância desse objeto do seu estudo.

Apenas conseguiremos sermos nós mesmos pelo outro coletivo; isso é transcendência mundana (não divina); dependente de uma sensualidade tátil que possa inaugurar nossa relação com o mundo: Essa é a **estética**! Tal qual um ritualismo, não há "finalidade" nessa estética, mas ela está repleta de "sentidos" da vida...

Por isso é urgente os esforços de pessoas e organizações compreenderem a improdutividade em uma tentativa de valorá-la. É sintomático que em grande medida esteja dentro da improdutividade muitas expressões voluntárias vitais vivificadas; e na produtividade a penúria e degenerescência da vida.

Mas com isso não se quer dizer que uma nova economia do gozo deve substituir a economia da resignação, explica Maffesoli. Por exemplo, o equívoco de substituir o indicador do Produto Interno Bruto pelo Índice de Felicidade Humana. Felicidade e prazer não tem mensura, não se produz nem se estoca, muito menos podem ser embalados para o consumo (a menos que se use a persuasão hipnótica das propagandas tangibilizando no objeto o sentimento).

Inclusive nesse ponto é que Bauman (2008) enxergar desapontado a vida para o consumo: ao mesmo tempo somos consumidores e produtos. Ou seja, a realização do consumo implica na necessidade de apresentar-se antes como produto. O mercado de trabalho é isso, faço o *marketing* pessoal para conquistar o emprego que dará a renda para minha satisfação pessoal no consumo.

A sociedade de consumidores não se explica pela clássica definição econômica: de um lado as mercadorias do desejo, do outro as pessoas desejosas. Na verdade o que caracteriza essa sociedade de consumidores é o "embaçamento" dessa fronteira: quem é consumidor torna-se mercadoria, ficando difícil delimitar essa transição. Como mercadoria devo me destacar da massa cinzenta indiferenciada de muitas outras mercadorias; é a estratégia para ser aceito e consumido. Isso será forçado para dentro da minha subjetividade: tornar-me e permanecer vendável.

Bauman diz que a felicidade está mais nas compras que na aquisição das coisas. A vida curta dos produtos é instigada por estratégias que pretendem ofertar frequentemente as novidades, por isso a durabilidade é desvalorizada; enquanto isso a indústria da remoção de lixo prospera e desafia as políticas públicas de preservação ambiental.

Em uma sociedade onde a capacidade de consumo cresça não necessariamente terá seu nível geral de felicidade acrescida também. O consumo crescerá, mas com ele a precarização no trabalho com extensas jornadas, estresse, frustrações pelo que não se conseguiu comprar etc. Ofertar necessidades genuínas à lógica humana, e não à de mercado, é o temor da economia orientada para o consumo. Ela quer, na verdade, a "não-satisfação", os fracassos como justificativa para novas tentativas de acertar na próxima compra. Esses fracassos não serão tidos como desmotivadores porque o próprio excesso de oportunidades irá comunicar que "você ainda não tentou o suficiente", por isso "compre mais uma vez". Ao contrário do que se pensa, alerta Bauman, os parâmetros da sociedade do consumo são irracionais; não há sobriedade nas decisões: pessoas são levadas ao exagero, excesso e desperdício. Mas, são exatamente esses os indicadores da boa saúde econômica na sociedade de consumo, é pelo giro veloz das mercadorias trocando de mãos e não pelo índice de rendimento dos insumos e produtos.

Uma questão **ética** fundamental: "nascer humano" não é suficiente para a sociedade de consumidores, a questão chave é "tornar-se humano" fazendo uso dos objetos postos para o consumo. O medo generalizado das pessoas é falhar nesse processo; não adquirir algo significa que elas não serão percebidas completamente ou verdadeiramente humanas.

A sociedade de consumidores atendeu ao ideário da liberdade, Bauman dá nome de *homo eligens* àquele que consegue ter diante de si as escolhas, diferente

da ancestralidade quando havia ignorância diante das privações e limitações. Porém, uma distorção aconteceu nesse processo: a passagem das escolhas limitadas para ilimitadas, por via da oferta agressiva e consumo sôfrego, fez a colonização no indivíduo de uma lógica não humana, a de mercado. Por isso que hoje é tão evidente o fato de nos tornarmos primeiramente mercadoria para depois termos acesso ao consumo.

Mas, como reforçar essa ideia de que há um sentido articulador que nos faz crentes e quase absolutamente entregues à lógica do consumo? De onde emana esse poder de mercado? Foucault (1979) introduz a questão do *poder* para analisar a produção dos saberes. O poder é fluído, sem formas determinantes e está em constante mutação. Ele não é objeto, mas uma prática social que se expressa pelas relações históricas. Inclusive, não há as tais fontes de poder que emanam de um espaço poderoso, por exemplo, o Estado. O que existe são jogos e forças de poder em muitos e variados espaços sociais, alguns inclusive sem ligação direta com o Estado. Esse poder visto por Foucault não emana acima das pessoas, está no corpo social, no corpo das pessoas que no cotidiano (um micro poder) o forjam e o reconstroem com artimanha **política**.

Confirmando sua tese, Foucault não enxerga o endereço privilegiado do poder, ele se expressa mais no formato de rede que se espalha e vai por onde forem as relações sociais. Então, não há os que têm e aqueles que não possuam poder; ele não é um objeto de possuir, mas, uma trama fruto de relações constantes e cotidianas. Também o poder não é apenas o "não" e o castigo (apenas o aspecto negativo); inclusive o poder em uma sociedade capitalista não se faz somente pela dominação coercitiva ou estaria violando o ideário do liberalismo. O ponto "positivo" do poder é o lado produtivo e transformador, ele aprimora e adentra o corpo para a vida em sociedade; dá utilidade econômica ao corpo, diminuindo seu impulso **político-transgressor**.

O poder é que produz a individualidade e o indivíduo é produto de um poder e saber. Quanto maior a intensidade de poder maior a individualização. Justamente por isso, em Maffesoli a liberdade está no coletivo, deve romper o individualismo. Também em Bauman vê-se o poder das comunicações para instigar o consumo, encontrando facilidade de penetração no ideário do indivíduo, oferecendo soluções para sua individualização: o celebrado mecanismo de customização, ou a retórica do "poder" de liberdade de escolhas daquele Ser individual.

A verdade não está fora do poder, ela é criada com a perspectiva do poder; existem aqueles que instaurarão o verdadeiro ou o falso no exato instante que forem bem sucedidos na trama **política** de conquista do poder. Por isso que a questão não é desvendar o conteúdo ideológico no discurso do poder, diz Foucault. O desafio é tentar fazer valer outro estatuto justo de verdade; sabendo que é uma dinâmica provisória até a próxima refutação daquela verdade. A questão-chave do poder é a verdade, logo o poder é feito do Saber, aquele capaz de confirmar a verdade pelo *status* de autoridade nos assuntos. Uma contestação é justa: por um lado o saber científico aceito sem reservas, por outro lado todo um saber popular ou de senso comum deixado de lado ou subordinado ao saber científico.

A genealogia de Foucault nasce aí, atenda aos saberes de pessoas, evitando os esquemas globalizantes da ciência moderna. Parte-se do conhecimento dado, na memória das pessoas, que permitirá a construção de um saber histórico dos embates e táticas sociopolíticos. É ativar os saberes desqualificados e não legitimados. A genealogia faz emergir do discurso elementos que podem indicar como romper a sujeição de ideias e saberes. Por isso esse é um instrumento poderoso para prospectar os valores máximos corporativos e despojá-los de qualquer certeza e verdade única, são eles: produtividade, lucratividade e competitividade.

Então, é chegada a hora de transvalorar.

À luz nietzschiana e amparado por Maffesoli, Bauman e Foucault, ousar pensar na *Transvaloração dos Valores Corporativos* assim:

I) O termo Empresa é muito singular para significar a amplitude do desafio humano organizado em torno de interesses e ideais; Empresa é tarefa e trabalho, os bons dicionários da língua portuguesa mostram isso. Por outro lado, o termo Empreendimento é o ato e responsabilidade por um projeto que deve ser realizado; por isso o prefiro. Empreendimento concebe melhor a ideia de que as organizações empresariais devem ser veículo das realizações humanas e não o contrário como tem ocorrido frequentemente: as pessoas tidas como veículos (recursos) das realizações empresariais.

II) A convergência dos interesses das pessoas não irá constituir uma empresa para gerar o valor financeiro como finalidade. O empreendimento surgirá

pela agremiação de pessoas em torno dos seus valores éticos, considerando a qualidade de vida e bem-estar a verdadeira finalidade.

III) Não haverá emprego em funções, mas propósitos em missões. Por isso a forma tradicional de estruturar pessoas em empreendimentos não terá qualquer paralelo com as configurações hierárquicas de hoje.

IV) O dilema entre centralização ou descentralização das estruturas organizacionais será superado pela metáfora da rede, formato distributivo que permitirá a superação da supervisão pelo modo da cooperação.

V) A vida volta a habitar o espaço do trabalho; nega-se o inverso: o racionalismo produtivo do trabalho tomando o espaço da vida e regendo sua lógica.

VI) Substituição da competitividade pela "propositividade". A valoração mais adequada às relações humanas em sociedade não é vencer nem ultrapassar o outro; o que funda o designo humano no planeta é a predisposição existencial: "por que estou no mundo" e "o que devo fazer para habitá-lo corretamente".

VII) O consumo tomará o estilo *da* vida (ética pela vida); deixando para trás o atual estilo *de* vida para o consumo (ética pelo mercado).

VIII) Será esse impulso vital vindo da nova forma da pessoa sentir (estética), refletir (ética) e agir (política) que inaugurará um modo diferente de trocas, uma economia que ainda não conhecemos, mas que certamente já está sendo percebida nas sociabilidades reinventadas no ambiente da *cibercultura*. Seria uma economia dos relacionamentos?

Mas, não será pela força ideológica nem pela regulamentação que se alcançará essas mudanças dos valores empresariais.

Em síntese, a sustentação que uso para o processo da *transvaloração dos valores corporativos* está na base da educação gerencial e deve articular progressivamente a experiência Estética, constituição Ética e atitude Política. Elas já foram exploradas no final do Capítulo 3 e fundamentam a proposta pedagógica e esboço curricular na terceira parte deste Capítulo. Retomando aqui aquela tríade:

A experiência **estética** abre interstícios de sedução na experiência mais imediata com o ambiente (social e ambiental), enriquecendo conseqüentemente o campo perceptivo em uma visão crítica do que é significativo para a vida e não mais o significado da vida. O aluno se perceberá integrado aos múltiplos feixes dinâmicos da realidade coletiva e ambiental, desperto para a coragem criativa e criadora.

A constituição **ética**, agora acessada mais profundamente pela reflexividade posta pela estética, reconduz o valor da vida como sentido último para todas as ações no mundo. Instigará atitudes no aluno para a prospecção daquilo que não existe e deveria ser trazido à realidade vivida (visão), desnudando as atuais certezas paradigmáticas.

A atitude **política**, agora empodeirada pela revisão ética, efetiva práticas tão volumosas quanto os atuais discursos; práticas alinhadas em tempo real às revisões e renovações de valores socioambientais. São ações colaborativas, participativas e, por isso, solidárias (contrário de partidárias). O sentido político deverá despregar-se das instituições políticas e contaminar novamente os desejos de fazer (mais que pensar) um mundo melhor.

6.2 ADMINISTRAÇÃO SUSTENTÁVEL

O procedimento de *transvaloração dos valores corporativos* faz ver que há um maniqueísmo e reducionismo no **esquema clássico e muito usual de conceber a Administração**:

a) *Planejar* ainda é muito preso às condições dadas e ao histórico da empresa e seu mercado. Enquanto a visão e missão inscritas no planejamento estratégico se esticam uma década a frente, os objetivos e metas são construídos mais sob a base conservadora de indicadores de sucesso no presente. Em certa medida isso mostra o imediatismo empresarial que precisa responder à voracidade da concorrência e às apostas dos investidores. Essa atitude conservadora, se exagerada, causa uma distensão entre o que se deseja (visão e missão) e o que se faz efetivamente (busca oportunista pelo lucro); tal condição é no mínimo desmotivadora. Outro ponto fundamental, a empresa sonha e deseja chegar a algum lugar e não tem qualquer constrangimento em cooptar os sonhos e desejos das pessoas para a sustentação da sua existência. Contrariamente, o sonho e desejo humano não são tolerados no ambiente “asséptico” da produtividade corporativa.

b) *Organizar* está praticamente desvinculado da pesquisa e desenvolvimento de novos processos e recursos verdadeiramente comprometidos com a visão e missão sustentáveis e de responsabilidade social da empresa. Um exemplo, a

máquina é comprada pela quantidade que fabricará na unidade de tempo, secundariamente será observado seu índice de rendimento ambiental: o consumo de energia e o impacto ecológico no despejo de poluentes. Pouco foco é dado à organização de esforços criativos e transformadores; muito interesse é retido no instante de escolher os recursos disponíveis. É por isso que arrisco qualificar a empresa como uma das condições mais retrógrada da sociedade, comprando briga com os intelectuais que compreendem o contrário: eles consideram a capacidade “adaptativa” das empresas o comportamento competente de um “espécime” evoluído. Isso é facilmente refutado, basta observar os resultados socioambientais negativos originados dessa evolução e “progresso” empresarial para ficar constrangido. As escolhas e forma de organizar a empresa são comparáveis ao movimento em contramão, até o século passado ela percorreu um longo caminho desviando do pouco tráfego, agora experimenta o tumulto das emergências mundiais, arriscando-se à colisão e extermínio, incapaz de corrigir a própria rota.

c) *Liderar* parte do pressuposto de que a presença humana nas empresas deve acoplar-se aos processos e sistemas “perfeitos”; desde fins do século XIX o assalariado é o apêndice da máquina. Porque o organismo humano não é perfeito, exige-se a presença da supervisão que vigia e controla os impulsos vitais improdutivos (socializar, amar, contemplar etc.). Mesmo a afamada tecnologia da motivação que promete a redenção do trabalhador do estatuto de “recurso”, liberando sua participação e criatividade, ainda assim não será permissiva a qualquer outra fruição que não aquela que ajude a canalizar as energias criadoras para os diferenciais competitivos da empresa.

d) *Controlar* definitivamente é um processo que segue a lógica de alinhar processos, sistemas e pessoas ao *Planejamento*, unindo essas duas pontas em uma volta completa e retroalimentada. Exatamente aqui fica explícita a supremacia corporativa contrastante com a servil presença humana nas fábricas, escritórios e pontos de vendas: Controlar é fazer cumprir os objetivos e metas da empresa, tornando-a produtiva, lucrativa e competitiva; nem que para isso tenha que se naturalizar o estresse e outras doenças psiquiátricas adquiridas no trabalho, também a demissão e todas as sequelas encadeadas (privações e humilhações). Ao fim, o que se busca é o salutar para a empresa e apenas ela, esse ente supra-humano; ela movimentou-se estrategicamente por sobre os recursos e pessoas para garantir sua existência. Ali em baixo, de braços esticados em máxima tensão, estão os

trabalhadores sustentando o sonho e desejo da corporação; alheios ao que poderia ser o sentido e segurança da sua própria vida.

Compreendo que as posições críticas acima são fortes e se generalizadas podem cometer injustiça com organizações empresariais que seguem outro modelo de gestão, mais “humano”. Mas, não é hora de localizar as exceções, o oportuno é apreender o sentido valorado que paira e faz agir a grande maioria das empresas.

Para romper com esse maniqueísmo e reducionismo no esquema clássico da Administração, faço essa revisão para os **fundamentos transvalorados de uma Administração Sustentável**:

a) *Presumir* pessoas, organizações e ambiente que farão parte dos desafios do empreendimento. Está no sentido da ideia antecipada, uma prospecção do futuro desejado vinculado às necessidades socioambientais. As Pessoas serão convidadas (não contratadas) para empreender seus sonhos e desejos alinhados às convicções éticas e morais do empreendimento. Outras Organizações (empresariais, governamentais e cíveis) ampliarão a rede cooperada e colaborativa dos processos fabris e serviços prestados. O Ambiente não será tido como objeto de exploração dos recursos, ele é composto por uma complexidade de elos entre os quais o empreendimento adequa-se enquanto Ser ecológico e societal.

b) *Reunir* competências, processos e recursos. É o esforço de atração que será tão eficaz quanto forem as atitudes de responsabilidade socioambiental do empreendimento. As Competências que serão recepcionadas devem ser genuínas e voluntárias, não cooptadas das pessoas. Os Processos engenhados precisam ser eficazes sob a perspectiva da sustentabilidade socioambiental, dotados de orçamentos estratégicos no desenvolvimento de tecnologias limpas e renováveis. A decisão pelos recursos utilizados ocorrerá em primeira instância pela racionalidade ecológica, o que implica em escolhas que ritmem a produção dentro do ciclo ambiental sustentável.

c) *Produzir* correção, adequação e inovação. Aliás, para o total desapontamento dos “gurus” da Administração, a proposta aqui é deslocar a força estratégica do *marketing* para a produção (ou operações). A responsabilidade socioambiental requerida precisa de entregas de soluções sustentáveis; isso acontece com os esforços criativos empregados nos laboratórios, fábricas e escritórios. Irresponsável mesmo é a atual postura mercadológica de incitar desejos

desqualificando pessoas, conforme discutido no primeiro tópico deste Capítulo. Portanto, as Correções produzidas serão guiadas pela ética da vida, as Adequações destinadas às condições de bem-estar humano e as Inovações com foco na felicidade da pessoa e sustentabilidade socioambiental.

d) *Comunicar* responsabilidade, desenvolvimento e relacionamento será a dinâmica que substituirá o tradicional *marketing*. Em um cenário avolumado de emergências socioambientais, onde as pessoas terão maior disponibilidade e disposição para averiguar e criticar os movimentos empresariais, parecerá inútil o uso da persuasão como instrumento de venda e lucro. O empreendimento terá sucesso na medida em que produzir os reais impactos satisfatórios para uma existência sustentável no planeta. Aí entra a condição de comunicar a Responsabilidade socioambiental como eixo ético e moral do gerenciamento, informando o Desenvolvimento das soluções promotoras da qualidade de vida e divulgando os canais de Relacionamento democrático e participativo para os diversos públicos que queiram intervir e contribuir com a gestão.

e) *Entregar* solução, satisfação e bem-estar são resultados das operações do empreendimento sustentável. A venda será mais que um encontro mercantil da empresa com o cliente, é o espaço de construção da reputação e fidelidade ancoradas na propositividade dos produtos dedicados ao valor da vida. A Solução que será consumida é para o problema concreto (alimentar, transportar, estudar, abrigar etc.) e não do simulacro construído que incita apenas a obsolescência e descarte do que já se possui. A Satisfação ansiada pelas pessoas é para a prosperidade da vida e não da (ou dar a) vida para o consumo. Já o Bem-Estar deve atender à tendência identificada em muitos grupos, a percepção de que o efêmero pode se constituir em um grande problema no médio prazo; exemplos: alimentação calórica, “conforto” à custa de produtos tóxicos, substâncias que ligam o prazer ao vício, entre outras. O bem-estar, esse objeto estudado em todas as ciências e que ainda carece de muitas respostas, estará vinculado à extensão da vida em condições dignas de existir no ambiente e na sociedade: serão os produtos e serviços comprometidos com a saúde, segurança, educação e liberdade.

f) *Cooperar* ideias, projetos e ações encerram esses fundamentos transvalorados para uma Administração Sustentável. O processo criativo que gerou ideias responsáveis, organizou projetos aptos ao desenvolvimento socioambiental e efetivará ações de transformação das relações injustas e degenerativas. Sobretudo,

fica evidente que a competição é excludente (eu) e como tal será banida do ambiente cooperativo que é significativamente inclusivo (nós).

A título de síntese, segue o esquema dessa concepção da Administração Sustentável, em substituição à fundamentação clássica do “planejar, organizar, liderar e controlar”:

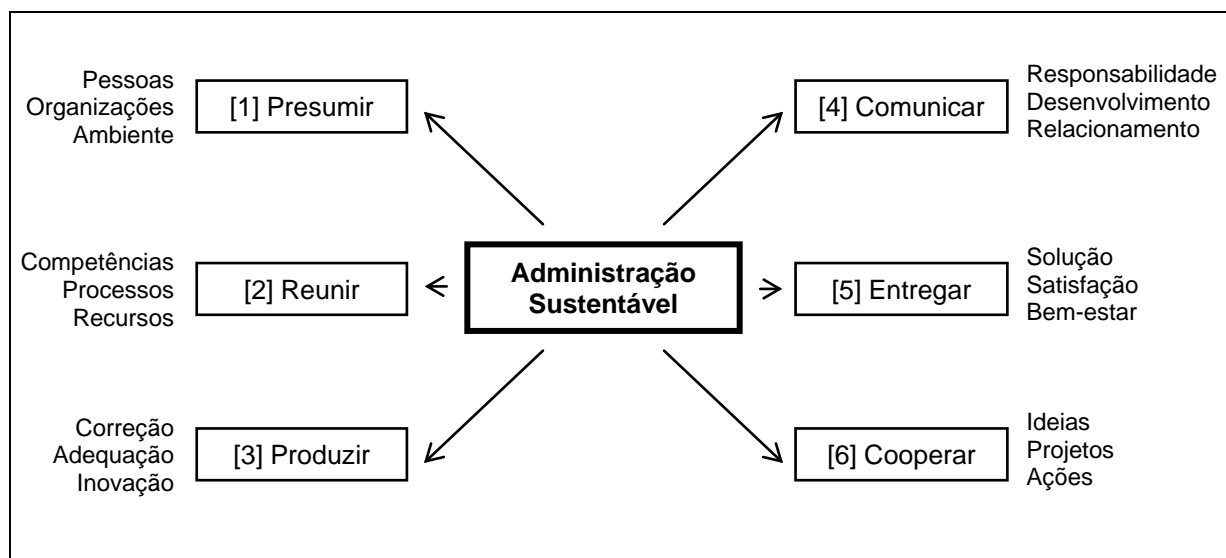


FIGURA 1 - FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO SUSTENTÁVEL

FONTE: O autor (2011)

Esse é o modelo conceitual que deve movimentar o *Ciclo do Aprendizado Sustentável* e operacionalizar o *Currículo Sustentável*, ambos esboçados a seguir.

6.3 PRIMEIROS PASSOS PARA UM CURRÍCULO SUSTENTÁVEL

Partirei de um currículo concreto, o do bacharelado em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) no campus da capital Curitiba, para só então chegar à ideação do currículo sustentável. Essa contraposição não tem o objetivo de diminuir o que é real e vangloriar o modelo perfeito; o procedimento situa nas condições dadas (hoje) os pontos críticos que devem motivar certa ousadia imaginativa para um currículo venturoso. A escolha do curso da PUCPR foi reforçada pela sua grande dimensão, cerca de 1.350 alunos matriculados em 2011 e 69 professores distribuídos pelas dezenas de turmas diurnas e noturnas (informações cedidas pela coordenação do curso). Outra

relevância para tal escolha é por eu ser professor desse curso, facilitando o uso da experiência docente na visão crítica do Projeto Pedagógico e processos de ensino. Sobretudo, sou Tutor de Eixo nessa graduação; junto com outros oito professores formamos uma equipe responsável pela integração e melhoria do currículo. Inclusive, o resultado desta pesquisa de Mestrado será apresentado à coordenação do bacharelado para que possa auxiliar os debates dedicados à mudança curricular prevista para 2013.

A análise de Projetos Pedagógicos de outras instituições de ensino foi tentada sem sucesso, há uma resistência em ceder o material por ser considerado estratégico e confidencial. Tal confidencialidade não se justifica quando é do conhecimento das coordenações e professores a verdadeira finalidade do Projeto Pedagógico: agregar contribuições e disseminar informações (gestores, professores e alunos) para o alcance dos objetivos educacionais.

Conforme visto no Capítulo anterior, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Projeto Pedagógico Institucional (PPI) precedem a formulação do Projeto Pedagógico dos Cursos. Na PUCPR o PDI reforça em sua abertura a missão de desenvolver e difundir o conhecimento e cultura na promoção da cidadania e formação profissional das pessoas, objetivando o compromisso com a vida e progresso da sociedade. É uma Universidade confessional, expressa seus valores éticos, cristãos e maristas ligados à construção do profissionalismo dos estudantes. No quesito ensino afirma que o ensino é antes de tudo um processo de gestão da aprendizagem que possibilita ao discente condição de agir nas várias circunstâncias que o espera nos cenários futuros. A visão da Universidade para 2014 é ser referência nacional, também percebida em seus esforços de internacionalização nas várias modalidades de intercâmbio e parceria. Nesse quesito a Instituição considera-se próxima do objetivo: em 2010 e 2011 foi eleita por uma influente publicação na área educacional como uma entre as três melhores Universidades Privadas do Brasil (GUIA DO ESTUDANTE, 2011); especificamente a Escala de Negócios, que abriga o curso de Administração, foi ranqueada pela Eduniversal (2011) entre as melhores do mundo.

Sequencialmente, o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da PUCPR parte do pressuposto da mútua avaliação como forma de assegurar a implantação do PDI nas dimensões-chave: o ensino e aprendizagem. O uso de instrumentos de avaliação permite a checagem de indicadores da qualidade, possibilitando uma

circularidade que corrija e faça ajustes àquelas dimensões-chave. Tais indicadores devem ter origem no delineamento prévio do perfil desejado do egresso: valores éticos e morais; compromisso social da Universidade; conhecimentos aptos a serem aplicados nos diversos contextos pessoais e profissionais; competência específica e aperfeiçoamento das práticas para a área de formação profissional. A conquista da qualidade desses indicadores acontece pelo espaço participativo dos alunos nas atividades, desafio gradual e crescente do aprendizado, informação do desempenho do aluno e respectiva orientação para superação desses desafios, também a particularização das condições de aprendizagem para cada perfil do ingresso.

O PPI da PUCPR compreende que o significado da educação superior é o processo de construção das competências dos alunos, qualificando-os para a atuação na sociedade como pessoas e como profissionais. Essa dimensão do sujeito nas suas relações sociais cidadãs é fundamental para um cenário de emergências neste século XXI, onde grande parte dos problemas tem origem na questão ética e moral. Mais do que o domínio das técnicas e acúmulo das informações científicas, o aluno deve ser preparado em sua atitude empreendedora, preparado para conduzir seu aprendizado contínuo após a formação universitária usando a capacidade reflexiva e experiência acumulada. Nesse ponto o PPI dá direcionamento à construção do Projeto Pedagógico para os vários cursos da Universidade: eles devem promover a visão abrangente, atualizada e interdisciplinar do profissional que está sendo formado; gestores dos cursos necessitam planejar e avaliar de forma colaborativa o Projeto Pedagógico e as disciplinas do currículo; os cursos precisam da interseção entre ensino, pesquisa e extensão na prática pedagógica e produção do conhecimento; finalmente, o sucesso dos cursos depende da aplicação do mecanismo máximo da aprendizagem: ação-reflexão-ação.

Chega-se ao Projeto Pedagógico do Curso de Administração da PUCPR; necessariamente alinhado com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico Institucional (PPI). Em sua abertura esclarece as diretrizes que permeiam todo o documento: atualidade metodológica e de conteúdos para responder às necessidades de inovação típicas da área; integração horizontal e vertical das disciplinas, respectivamente a correspondência lógica dos conteúdos dentro do período letivo e entre os oito períodos da formação; flexibilidade suficiente dos programas de aprendizagem para comportar as mudanças rápidas das práticas organizacionais; didáticas diferenciadas para atrair a atenção e participação dos

alunos; visão sistêmica propiciando o sentido da interdependência dos conteúdos estudados como o percurso que leva à visão abrangente das problemáticas; fomento à empregabilidade através de ações extracurriculares que reforcem a atualidade das competências dos alunos; qualidade assegurada pela constante troca de experiências entre professores, alunos e coordenação do curso.

O sustentáculo da missão dada ao Curso de Administração vem pela cooperação das partes envolvidas na aprendizagem e também das organizações empresariais, governamentais e sociais. Também do ímpeto à transformação da realidade social possibilitada pela formação integral (pessoas e profissionais); além do compromisso com a responsabilidade social, ambiental e ética na formação e atuação dos professores e alunos.

Segundo o Projeto Pedagógico do curso de Administração da PUCPR, o egresso do curso deve possuir as competências de análise interna e ambiental no processo de tomada de decisão; raciocínio lógico, analítico e visão crítica para empreender criativamente as soluções organizacionais. Como gestor ele precisa dar acesso e promover a disseminação das informações; desenvolver novos negócios que respondam às tendências de mercado; além de exercer a flexibilidade profissional assegurada pela capacidade de apropriação da experiência pessoal, social e organizacional. Esse Administrador articulará as dimensões operacionais, mercadológicas, financeiras, informacionais e humanas para a gestão dos empreendimentos; usará a capacidade de comunicação interpessoal e liderança das equipes multifuncionais; mantendo uma postura ética e de responsabilidade social.

O Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) substitui o estágio supervisionado na medida em que proporciona ao aluno a vivência na concepção, criação e avaliação de um empreendimento laboratorial: Projeto Empresarial. Ele atende ao currículo pleno posto pelas Diretrizes Curriculares do Ministério da Educação, principalmente oferecendo a formação complementar pela experiência agregadora e interdisciplinar; dando chances ao aluno de vivenciar o clima empreendedor através da análise e decisão próximas das situações reais.

Também são previstas atividades complementares que possibilitam a expansão curricular do aluno: incentivo para atividades científicas de produção e apresentação de estudos; monitoria de disciplinas; atuação no Centro Acadêmico ou como colaborador nos grupos de estudos; exercício profissional em organizações públicas ou privadas; participação em eventos acadêmicos e científicos (defesas,

seminários, fóruns etc.); cursos de extensão; visitas técnicas; intercâmbios acadêmicos e culturais em outras instituições, regiões e países.

A Estrutura Curricular do bacharelado em Administração da PUCPR compreende essas disciplinas, agrupadas nos oito períodos semestrais:

1º Período: Ética; Fundamentos da Administração; Comportamento Humano nas Organizações; Métodos de Pesquisa em Administração; Raciocínio Analítico; Matemática Aplicada à Administração.

2º Período: Processos do Conhecer; Raciocínio Lógico; Estatística; Sociologia Organizacional; Teorias da Administração; Matemática Financeira; Introdução ao Marketing.

3º Período: Filosofia; Contabilidade Gerencial; Estatística Aplicada à Administração; Sistema de Informação; Direito Empresarial; Gestão de Pessoas - Fluxos de Trabalho e Informação; Construção e Análise Organizacional.

4º Período: Legislação Aplicada à Administração; Economia Empresarial; Marketing; Gestão e Análise de Custos; Pesquisa Operacional.

5º Período: Cultura Religiosa; Projeto Comunitário; Atividades Complementares; Comportamento do Consumidor; Macroeconomia; Administração Financeira; Administração de Operações; Gestão de Pessoas - Fluxo de Pessoas.

6º Período: Administração Estratégica; Gestão de Pessoas - Fluxo de Performance; Sistemas de Gestão da Produção; Pesquisa de Marketing; Análise de Investimentos.

7º Período: Jogos de Empresas; Logística Empresarial; Planejamento e Estratégias de Marketing; Planejamento e Desenvolvimento Estratégico; Orçamento Empresarial; Projeto Empresarial I.

8º Período: Tópicos Especiais em Gestão de Pessoas; Tópicos Especiais em Marketing; Tópicos Especiais em Produção; Projeto Empresarial II; Tópicos Especiais em Estratégias; Tópicos Especiais em Finanças.

Percebe-se que esse cronograma das disciplinas **segue a lógica da distribuição pelas áreas funcionais clássicas da Administração**, dentro do mesmo período. **No início do curso há concentração dos temas introdutórios da Administração**, ciências humanas e sociais; **no final do cronograma são colocados os temas gerenciais e estratégicos**, considerados de maior maturidade gerencial. Em relação a isso, **alguns professores identificam que o aluno pode**

desmotivar-se porque terá que esperar mais de dois anos para “degustar” o essencial de sua formação: a análise e decisão diante de complexidades.

A atividade interdisciplinar é oficialmente praticada no sétimo e oitavo períodos através da disciplina Projeto Empresarial (I e II); mas, **não existe instrumento efetivo de preparação e motivação de professores para a interdisciplinaridade.**

Não há qualquer disciplina específica para a educação ambiental, sustentabilidade socioambiental e responsabilidade social empresarial; também não foi percebida nas reuniões de tutoria de eixo e encontros do colegiado de professores a presença suficiente dessas temáticas na abordagem interdisciplinar prometida.

O aluno não pode fazer disciplinas (sistema de crédito) em outros cursos e Centros da Universidade, isso prejudica a formação mais ampla, o convívio universitário e visão complexa dos problemas que poderia ser enriquecida por outras áreas de estudo.

As aulas são majoritariamente centradas na sala e no professor-transmissor, perdendo as chances de vivências em outros espaços da Universidade (teatro, museu, fazenda etc.) e também nos equipamentos urbanos (cinema, galeria, arquivos, entre outros).

Vê-se com preocupação a **baixa "ocupação" do espaço virtual pelas técnicas didáticas,** especificamente as redes sociais e serviços colaborativos na Internet; exatamente lá onde o aluno é socializado e aprende grande parte das coisas que lhe são úteis.

Há falta de representatividade discente na formulação de políticas e estratégias de ensino; por exemplo, o convite para que representantes discentes possam tecer junto com professores as abordagens pedagógicas e didáticas que motivem o alunado e atendam as necessidades de aprendizado e empregabilidade.

Finalmente, **inexiste o acompanhamento do egresso em suas dificuldades ou sucessos;** ele também não retorna para "fazer" o curso que um dia foi dele (e que continua dele): palestras, relatos de vida, monitoria, pesquisa etc. O fim do curso é o fim do relacionamento do aluno com sua Universidade.

Essas críticas não desqualificam o curso, ou estariam desqualificando quase a totalidade das graduações em Administração no Brasil. Repito o alerta sinalizado no início do tópico: essas brechas servem a isso mesmo, espiar e idear o

que poderia ser tão completamente novo que não concorre necessariamente com o que se pratica hoje: um currículo sustentável para a Administração.

Antes do *Currículo Sustentável*, vou esclarecer a Proposta Pedagógica que o suporta, a que chamo de **Ciclo do Aprendizado Sustentável**. Ao fim da primeira parte do Capítulo mostrei que as condições efetivas de um aprendizado de responsabilidade socioambiental implicam na experiência *estética*, constituição *ética* e atitude *política*:

A **estética** precisa inaugurar a experiência do aprendizado em Administração Sustentável, isso ocorre com o uso da sedução em didáticas e instrumentos que ampliem a percepção do aluno para a reflexão e crítica das suas condições de vida e carreira. A música, cinema e outras artes são aliados nesse processo; inclusive a catarse experimentada quando o aluno encena um papel (teatro) que o coloca na posição inversa à da sua condição sociocultural (alteridade). Também é um poderoso instrumento *estético* a experiência mais íntima com o ambiente (social e ambiental) na busca do conhecimento popular esparramado pelo cotidiano. Ele está nas histórias de vida, trilhas e folclores do mundo rural, artimanhas de sobrevivência dos “habitantes” da rua e toda uma infinidade de oportunidades de reconduzir a percepção do aluno para o lugar de sua própria origem: o mundo vivido. Nesse regresso perceptivo o aluno deve ser despojado do olhar monocromático que o protegeu das hostilidades mundanas, só assim terá o sentido vivificado nas cores fortes da realidade que será apresentada como surpreendente. É essa surpresa diante do que sempre esteve ali, e não fora percebido daquele ângulo, que promove a reflexão e coragem crítica desejosa de outra ordem para as coisas que incomodam e são insuficientes. O convite perceptivo é ousado; por exemplo, enxergar o mundo à altura da cadeira de rodas ou vestir-se da pele daquele que implora esmolas nos portões da Universidade. Em hipótese alguma o que está em jogo é o constrangimento do aluno para que seu senso moral o acuse de alienado; não é isso. A *tática estética* não coincide com a pedagogia contemporânea impositiva e coercitiva; ela é um convite necessariamente sedutor para a exploração de muitas coisas que não couberam na sala de aula e que na maioria das vezes estão adormecidas na própria memória afetiva do aluno, à espera do “mote” do professor.

A reflexividade posta pela *estética* reconduz o valor da vida como sentido último para todas as ações no mundo; inicia-se aí a constituição **ética**. É uma fase relacional onde os debates e projetos colaborativos construirão a identidade de grupo fortificado, capaz de somar os esforços e só por eles chegar ao resultado gratificante para todos. Na etapa *estética* o professor era o provocador (ou excitador), agora ele recua para a posição de mediador, fazendo a corretagem dos impulsos individualistas em sinergias que impulsionam o sucesso das equipes de alunos. É preciso esclarecer que a formação dessas equipes em torno de projetos não pode instaurar o ímpeto competitivo entre grupos; isso abortaria qualquer esforço do aprendizado da (na) sustentabilidade. Os primeiros projetos devem recolher aqueles incômodos e insuficiências da experiência *estética* para torná-los o desafio de superação e realização. Portanto, se há um sentido de competição, ele está deslocado da “relação entre alunos” para a “natureza das coisas”: o vencedor é o grupo e o vencido aquilo que de forma colaborativa foi tido como barreira à prosperidade da vida e autorrealização das pessoas. Essa arquitetura da *ética* instigará atitudes no aluno para a prospecção daquilo que não existe e deveria ser trazido à realidade vivida (visão), desnudando as atuais certezas paradigmáticas. Muitas dessas certezas insustentáveis para as condições socioambientais; insustentáveis, inclusive, para as próprias condições empresariais.

Essa revisão e “patrimonialização” *ética* é o combustível suficiente para funcionar a atitude **política** do alunado. Novamente o professor será envolvido na troca de papéis: fora provocador na fase *estética*, mediador na etapa *ética* e agora é o preceptor dos estudantes que devem ocupar os espaços de cidadania. Esses espaços estão além dos limites da sala de aula; aliás, são aqueles espaços da geografia social do próprio aluno, o bairro, a violência, o transporte público, hospitais, leis, cultura e todas as coisas tangíveis e intangíveis do relevo civilizatório. Exatamente por isso o professor torna-se o preceptor, continua encarregado da educação, mas, no ambiente da “casa” do aluno. Ele deve fazer fremir a inquietude da maioria juvenil de estudantes, canalizando-a para o empoderamento deles. São ações colaborativas, participativas e, por isso, solidárias (contrário de partidárias); inclusive, o sentido *político* deve despregar-se das instituições políticas e contaminar novamente os desejos de fazer (mais que pensar) um mundo melhor. **Esse é um aprendizado de gestão transformadora (do indivíduo e da sociedade), ele parte**

da percepção criativa do problema, revela uma condição ética fundamental e cria motivação para executar as soluções necessitadas.

Segue abaixo o esquema desse **Ciclo do Aprendizado Sustentável**, melhorando a visão de conjunto e fluxo dos conceitos centrais:

Ciclo do Aprendizado Sustentável

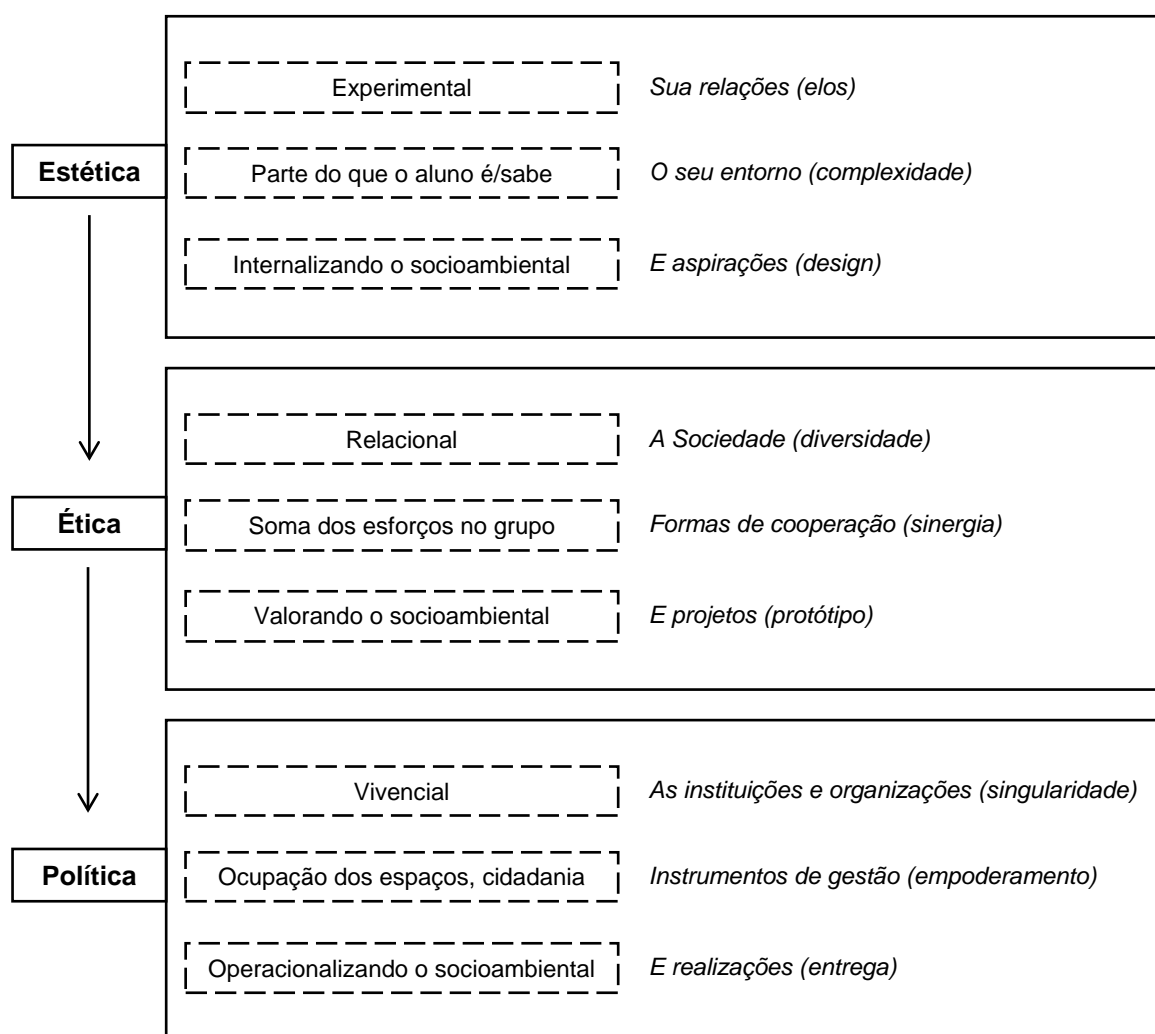


FIGURA 2 - CICLO DO APRENDIZADO SUSTENTÁVEL
FONTE: O autor (2011)

Deseja-se que na fase *estética* o aluno do curso de Administração tenha condições experimentais de lidar com a sua própria condição de sujeito, percebendo-se no mundo e não apenas sendo um observador do mundo. Por isso deve partir da sua construção histórica e os saberes que conquistou, servindo-se dos instrumentos didáticos de sensibilização e ampliação perceptiva. Desse modo que ocorre a internalização socioambiental, o regresso para a consciência concreta

daquilo que já estava “invisível”: o elo que o liga às relações problemáticas com o ambiente e a complexidade do seu entorno social. A revelação dos elos e complexidades deve movimentar voluntariosamente o aluno para materializar suas aspirações de um mundo melhor, usando o princípio do *design* para dar forma às suas potencialidades, aos caminhos de oportunidades e aos cenários que pretende alcançar. Na fase *ética* entra em questão sua capacidade relacional para ingressar no grupo e movimentar-se cooperativamente na concepção colaborada de protótipos carregados de valores sustentáveis. Esses protótipos serão de muitas naturezas: o trabalho que se deseja, moradia e família, formação e cultura etc. Todo esse empreendimento deve dar condições do aluno partir para as conquistas que arquitetou; é a fase *política*. Ela é vivencial, repleta de movimentos nos espaços a serem ocupados: o ofício, os relacionamentos, a qualificação, entre muitos. As realizações desse aluno serão operacionalizadas pelo crivo da responsabilidade socioambiental. **O que pode assegurar isso é o sentido dado ao ciclo do seu aprendizado sustentável, ele internalizou e valorou o propósito diretamente ligado à maior necessidade: Ser e permanecer existindo; tomando como prazer a dignidade da vida em suas ações e relações.** Primariamente, pode-se dizer que é o instinto, o racional e o moral dinamicamente articulados na progressiva construção humana. Alguém teria dúvida de que somos seres inacabados?

A proposta é que as fases *estética*, *ética* e *política* constituam o ciclo completo do aprendizado sustentável; ele se repetirá para todos os cinco períodos do **Currículo Sustentável**: Projeto de ingresso, Projeto de fundamentação, Projeto de experimentação, Projeto de inovação e Projeto do egresso.

Na próxima página o esquema para melhor compreensão:

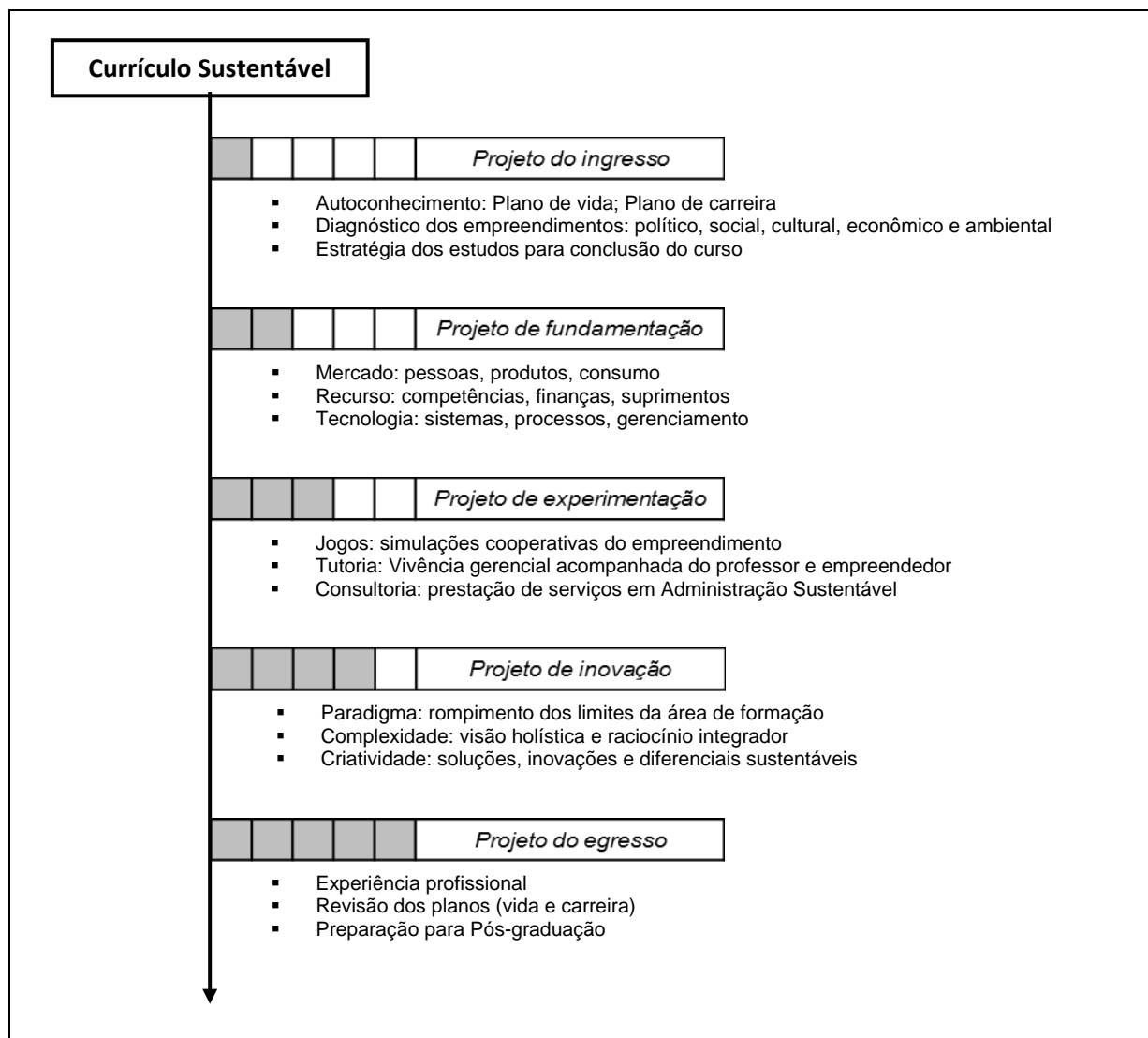


FIGURA 3 - CURRÍCULO SUSTENTÁVEL

FONTE: O autor (2011)

Nesse esboço do **Currículo Sustentável** prefere-se a periodização por projetos, respondendo exatamente à principal crítica que é a condição estanque das disciplinas distribuídas equitativa ou progressivamente pelas áreas funcionais da Administração (estratégia, marketing, operações, finanças e pessoas). Cada projeto é um período completo na formação do aluno, percorrido dentro do *Ciclo do Aprendizado Sustentável* (estética, ética e política). Ele participa de vivências empreendedoras movidas pelos projetos, ao redor deles gravita os conhecimentos suficientes para a formação do Administrador; uma dinâmica próxima da realidade encontrada nos empreendimentos que atua ou irá trabalhar. Esses conhecimentos não partem dos fundamentos tradicionais de um século atrás (planejar, organizar, liderar e controlar), eles terão outro significado para a construção da *Administração*

Sustentável: presumir, reunir, produzir, comunicar, entregar e cooperar (detalhados na segunda parte do Capítulo).

No primeiro período do *Currículo Sustentável* o aluno deve construir seu **Projeto de ingresso**. A consideração aqui é de que ele não “comprou” um curso, mas que deseja participar de um empreendimento para a conquista de competências. Elimina-se a pretensão da Instituição de Ensino em adivinhar o melhor caminho de formação para seu alunado, padronizando na matriz de disciplinas a sequência e a forma como o aluno irá aprender. Cada aluno trás uma bagagem sociocultural e anseios únicos, por isso é importante que lhe seja dada a voz e a vez no plano de sua própria formação.

O primeiro estágio do Projeto de ingresso lida com os estímulos no aluno para o autoconhecimento. Ele é escutado sobre suas condições e pretensões, orientado na busca de respostas para suas angústias e dúvidas, também é confrontado com os desafios da formação em Administração. Curioso como é cada vez mais frequente a tecnologia do *coaching* para os Administradores jovens ou maduros já formados; um procedimento que corresponde exatamente a esse triângulo do autoconhecimento: suas possibilidades, dificuldades e as realizações pretendidas. Sou obrigado a concluir que o mercado do *coaching* prospera, sobretudo, porque nos quatro ou cinco longos anos da graduação a maior parte dos alunos não encontrou espaço para a coautoria do seu plano de vida e de carreira. Eles seguem o rumo predeterminado do currículo, reprimindo qualquer crise de identidade em função de uma obrigação vinculada apenas ao diploma. Vencida a etapa legal de diplomação, aquela crise de identidade pode se instalar; os que têm condições financeiras de investir nas seções clínicas do *coaching* encontram finalmente o amparo para sua subjetividade existencial. Isso poderia significar o alto custo de negação de toda a formação em Administração e o reinício em outra área de profissionalização.

No segundo estágio do Projeto de ingresso o aluno sai da providencial introspecção e explora o campo da sua formação em Administração. Ele precisa fazer o diagnóstico do objeto máximo do seu curso, os empreendimentos; compreendendo-os nos aspectos político, social, cultural, econômico e ambiental. Documentários, estudos de casos, seminários, visitas técnicas e muitas outras didáticas são utilizadas para que o aluno amplie a visão de conjunto e aprofunde sua condição crítica. É o momento de provocação e o intuito é incomodar, demonstrando

que há toda uma problemática organizacional em nossa sociedade esperando pelas suas soluções criativas.

Para o terceiro estágio o aluno deve ser capaz de elaborar sua estratégia de estudos no curso de Administração. Ele escolhe problemas dentro do rol diagnosticado no estágio anterior ou aproxima-se de pesquisas em andamento na instituição de ensino. O critério de escolha é para aquilo que mais está aderente à sua curiosidade científica e plano de carreira. Em função das escolhas, traça o percurso dentro e fora da graduação: temas de estudo, assuntos da aprendizagem e informações para pesquisa. Ao fim do primeiro período o aluno terá concluído o Projeto de ingresso, um guia detalhado sobre a forma e fonte das competências que deverá alcançar para construir-se bacharel em Administração. Essa experiência autodirigida e sensação de execução-entrega de Projeto é o alinhamento decisivo que o Currículo Sustentável almeja, o aluno não irá esperar meses ou anos até que se sinta Administrador. Outra expectativa para essa dinâmica curricular movimentada por projetos é que se antecipe cronologicamente o amadurecimento gerencial; o curso deixa de ser um local de reprodução para ser o espaço de desenvolvimento das soluções. Para que aconteça assim, definitivamente não pode existir separação entre os campos de ensino e pesquisa, instaurando-se ao mesmo tempo uma cultura de interdisciplinaridade. É em função disso que toda uma organização de ação e carreira docente deverão reestruturar-se para suportar o Currículo proposto. Por exemplo, como fica o dilema entre ser professor-pesquisador, motivado para a interdisciplinaridade, e permanecer remunerado por hora-aula? (sabendo que a maior ocupação acontecerá exatamente fora das horas-aulas). Mas, tal questão está muito além do fôlego propositivo desta Dissertação; espero que o esboço desse Currículo Sustentável dê ânimo para mim ou para outros educadores nas discussões sobre condições de exercício da carreira docente: função, dedicação, remuneração, avaliação e ascensão. Até o momento, a maioria dos “horistas” permanece sob uma estrutura de carreira arquitetada para o desempenho na *sala* de aula e quantidade de horas ministradas de *conteúdo*.

No segundo período do Currículo Sustentável o aluno necessita elaborar o **Projeto de fundamentação**. É o momento do seu encontro com as teorias clássicas e em transformação, úteis para ampliar a capacidade de racionalizar os fenômenos organizacionais. A exposição do aluno aos conceitos fundamentais não é pela exclusiva apresentação da autoridade dos pesquisadores e autores, mas com o uso

do método que confronta os conhecimentos teóricos às práticas organizacionais. Mesmo que o aluno tenha que ser mais receptivo aos conhecimentos dados porque é recém-ingresso ao campo da Administração, não poderá furtar-se à competência reflexiva e crítica.

O primeiro estágio do Projeto de fundamentação apresenta para o aluno os fenômenos de mercado. Ele compreenderá o aspecto sociocultural que permeia a relação econômica das pessoas e organizações no consumo de produtos e serviços. No segundo estágio conhecerá a dinâmica de acesso e uso dos recursos no empreendimento: financiamentos, suprimentos, insumos, competências e tantos outros. Para o terceiro estágio ele lidará com as recentes tecnologias organizacionais, manejando sistemas para a eficiência operacional e construindo processos eficazes de gerenciamento.

O terceiro período do Currículo Sustentável é o momento de integração dos Projetos do ingresso com o de fundamentação: o **Projeto de experimentação**. Determinado e motivado para a conquista dos espaços sociais e de carreira, dotado dos conhecimentos fundamentais em Administração e provocado para um olhar crítico-transformador, esse aluno terá as oportunidades vivenciais para testar um modelo de gerenciamento sustentável.

No primeiro estágio do Projeto de experimentação ele articula-se em equipe e entre equipes para participar de jogos empresariais com foco na cooperação (sucesso é a soma sinérgica entre pessoas e equipes). São simulações que mostram em tempo real o desempenho e posicionamento do empreendimento afetado por muitas variáveis típicas do espaço socioeconômico e ambiental: fluxo de caixa, taxa de juros, aquisição de maquinário, capacidade ociosa, contratação de pessoas, greves, pesquisa de mercado, lançamento de produtos, protestos de organizações não-governamentais, multa por crime ambiental etc. O modelo de gestão que o aluno deve usar é o da *Administração Sustentável*, colocando a eficácia operacional e econômica do empreendimento em benefício das pessoas, sociedade e ambiente. Essa preparação laboratorial capacita para o segundo estágio da vivência gerencial *in loco*, tendo como tutores os professores e empreendedores que darão acesso, orientação e permissão para que o aluno construa habilidades e atitudes sustentáveis e de responsabilidade social no gerenciamento de empresas reais. Ele ainda terá o momento empreendedor no terceiro estágio do Projeto de experimentação, devendo executar a prospecção,

planejamento e proposta de consultoria em Administração Sustentável para os empreendimentos da sua região. Isso pode se dar a partir de uma “empresa júnior”, oficialmente vinculada à instituição de ensino, ou através de parcerias com empresas de consultorias consolidadas no mercado.

Até esse ponto o aluno da graduação em Administração teve as oportunidades introspectivas, construtivas e “degustativas” durante o currículo do curso. Seu amadurecimento intelectual e ético já é suficiente para o desafio do quarto período, o **Projeto de inovação**. O modelo de *Administração Sustentável* é por princípio um modelo de inovação empresarial, ou mais corretamente compreendido como a “reinvenção empresarial” (evitando escorregar na concepção simplista da inovação de produtos e serviços para estímulo do consumo). Partindo da condição existencial em que o empreendimento deve ser o veículo das realizações humanas, então a mecânica dele precisa sofrer ajustes ou substituições (diferencial ou inovação) com a mesma frequência do aparecimento dos desafios socioambientais. De fato é impossível imagina qualquer outra função precípua do Administrador que não o de criar e executar soluções sustentáveis. A empresa vem despregando-se do papel da “coisa privada” e assumindo as responsabilidades socioambientais. Isso que pode parecer a desvirtuação, em verdade é o regresso à condição ontológica da presença empreendedora na sociedade: antes da economia de mercado, as pessoas se reuniam cooperadas em empreendimentos para gerar resultados socializados. A afirmativa pode soar saudosista ou imaginação *démodé*, caso não estivéssemos diante de um flagrante: é ela empresa quem recosta no divã à espera do esclarecimento que alivie seu constrangimento cotidiano: por que e para quem ela existe?

O primeiro estágio desse Projeto de inovação conduzirá o aluno para a colisão conceitual e ética com os paradigmas que persistem de pé apesar da desestabilização iniciada com a crise socioambiental. Ele será conduzido até o limite do rompimento com sua área de formação: na fronteira com a filosofia, física, biotecnologia, ciências políticas, engenharia, geografia etc. No segundo estágio o aluno deve construir uma visão holística para o terreno de cada área do conhecimento, capaz de juntar as informações aparentemente díspares em um raciocínio integrador que fomente o processo criativo. Quase ao fim da jornada no curso, o último projeto será construído e defendido; sobretudo nesse terceiro estágio do Projeto de inovação deve-se buscar a suficiência da aplicabilidade e

exequibilidade. Ou seja, os quatro ou cinco anos de graduação serviram à formação e à produção, simultaneamente. Não creio que seja temeroso cobrar do aluno a entrega de soluções efetivas para a melhoria da *Administração Sustentável*. Estamos numa época de precocidades, o estudante universitário já tem o que precisa para sua inserção responsável, ele trafega pelas tecnologias da informação e comunicação, de lá extrai uma enormidade de fatos que provocam sua intelectualidade e inconformidade. Por isso que os professores-pesquisadores devem dar confiança e chance dele coparticipar das soluções. Sabe-se que em poucos meses de atuação na empresa o egresso do curso será cobrado para soluções, é provável que a maior parcela deles alcance resultados. Por que não nutrir essa mesma expectativa para aquele aluno que chega ao fim da longa permanência no curso? Em quatro ou cinco anos de bacharelado ele deverá ser capaz de entregar para a sociedade algo relevante como produto da sua formação e transformação.

O **Projeto do egresso** é o fim do curso e o recomeço da formação continuada do aluno. Ele será acompanhado durante o primeiro ano de experiência profissional nos empreendimentos, encontrando na Instituição de Ensino as orientações adicionais para seu desempenho promissor como Administrador. Terá sessões de aconselhamento que propiciam a revisão dos planos de vida e carreira, mantendo seu nível de motivação e comprometimento com os objetivos de responsabilidade socioambiental. Finalmente, construirá o plano de educação continuada para ingresso nos cursos de Pós-graduações, participando de eventos, pesquisas e ouvinte nas áreas do seu interesse prévio.

7 CONCLUSÃO

Ano passado acompanhei uma animada discussão entre dois acadêmicos sobre denominar a parte final de um texto científico como “conclusão” ou “considerações finais”. Para ambos, o título de encerramento das pesquisas em mestrado e doutorado não combina com o significado forte da “conclusão”, há de se ter humildade em reconhecer que nas ciências nada é conclusivo e que quase sempre o fim de uma jornada é o início para o outro pesquisador. Ao passo que, para eles, as tais “considerações finais” são revestidas desse esmero em deixar as portas abertas, preferencialmente *considerando* o que não se pode fazer e permanece *inconcluso*. Recordo-me agora de um dos autores que estudei no Capítulo 4, Hans Jonas diz que a responsabilidade não é uma intensão, mas ato! Vou seguir esse conselho e assumir as responsabilidades de **concluir** minha pesquisa de Mestrado, amarrando um pouco mais essas condições fundamentais para um ensino e aprendizagem efetivos da **Educação Ambiental, Sustentabilidade Socioambiental e Responsabilidade Social Empresarial**:

A crise socioambiental tem a magnitude do planeta, abarca países ricos e pobres, também não existe qualquer tecnologia que “imunize” parte da população na iminência de um desastre ecológico. Não há exatamente a distinção entre algozes e vítimas. Pessoas, empresas e governos são agentes ou recipientes da degradação ambiental e precarização social, dependendo do instante em que estejam interessadas ou interesseiras. Incluem-se aí as Instituições de Ensino que podem optar por uma educação reprodutiva e alinhada aos valores corporativos da produtividade, lucratividade e competitividade; ou, recolocar nos seus cursos o sentido da vida e bem-estar socioambiental como conduta ética central nas pesquisas e currículos dos cursos.

O ponto de ataque desta Dissertação é exatamente o conservadorismo dos currículos das graduações em Administração que não dão conta da formação correspondente à efetiva atuação do egresso no gerenciamento sustentável e de responsabilidade socioambiental. A própria concepção da profissão de Administrador estreita sua amplitude de competência para uso na empresa e outras organizações; embora as próprias empresas estejam convencidas que a maior parte

dos fenômenos organizacionais tem origem e relevância no ambiente externo. Aliás, esse ambiente externo é percebido apenas como o terreno de movimentação estratégica, é lá que se colhe e digere recursos, onde se faz a luta concorrencial pela captura do consumidor. É também para esse ambiente que retornam os subprodutos do metabolismo corporativo, muitos deles considerados a principal fonte de envenenamento humano.

Há a dificuldade, portanto, de ampliar a área de visão responsável da empresa e do Administrador. Eles serão forçados a guiar planos e execuções com a finalidade de preservação da “espécie” corporativa, limpando do caminho os entraves políticos, sociais e ambientais, por exemplo: leis trabalhistas, regulamentação da propaganda e aprovação de produtos triplamente tóxicos (aos trabalhadores, consumidores e ambiente). Essa estreiteza na capacidade de considerar as “externalidades” socioambientais talvez se justifique pelo fato de que os fundamentos (planejar, organizar, liderar e controlar) e funções (marketing, finanças, pessoas, operações e estratégia) da Administração persistem os mesmos desde sua sistematização como campo científico no início do século passado. Mesmo a sociologia, psicologia e a própria educação passaram por fortes percalços que induziram a revisão de parcela dos seus fundamentos.

Então, um currículo que movimente conhecimentos e alunos em torno do desafio de conceber novas formas de enfrentar os problemas postos pela crise socioambiental (*Currículo Sustentável*, como prefiro chamar), deve ser antecedido de uma “coragem genealógica”. É o resgate do sentido e dos valores que fazem hoje a organização empresarial um ente supra-humano; capaz, em várias ocasiões, de ter os direitos dela acima da própria condição de segurança da vida no planeta.

Com inspiração nietzschiana e sustentado por Maffesoli, Bauman e Foucault, tive a ousadia de pensar a *Transvaloração dos Valores Corporativos*: ao fim, as pessoas não podem ser apenas o veículo de conduzir a empresa até sua realização mercadológica e financeira; essa lógica deve ser tombada, descarrilhar mesmo essa “verdade”. O sentido de existência da empresa é a de ser o veículo que conduz as pessoas às suas realizações *tipicamente* humanas: a saúde, bem-estar, felicidade, segurança, autorrealização e toda uma coleção praticamente utópica que poucos experimentaram, mas quase todos anseiam.

O *Currículo Sustentável* não é o remédio para curar esse “mal” corporativo, mas é o esforço que cabe às Instituições de Ensino e seus cursos de Administração.

Aliás, como ficou entendido com a apresentação das minhas pesquisas de campo, o currículo por si só não tem qualquer impacto na construção de um modelo gerencial efetivamente sustentável. Por força das Diretrizes do Ministério da Educação e modismo “verde” das corporações, a maior parte deles possui disciplinas identificadas com o ambiente, o social e a responsabilidade empresarial.

A questão fundamental da minha **proposta pedagógica e ensaio curricular** é a articulação entre o ***Ciclo de Aprendizagem Sustentável*** e o ***Currículo Sustentável***.

Esse *Ciclo* é composto das etapas estética, ética e política; capazes de conduzir o aluno da graduação em Administração à internalização, convicção e execução de competências sustentáveis; de impacto positivo e transformador na realidade socioambiental. O *Ciclo* se repete para cada período do *Currículo Sustentável*; este rompe com a tradição do enfoque na disciplina e de fato dinamiza-se pela interdisciplinaridade. A estratégia é fazer gravitar em torno de projetos os conhecimentos, habilidades e atitudes que o aluno deseja desenvolver.

No começo do *Currículo Sustentável* está o Projeto do ingresso propiciando algo evidente, mas ainda inusitado para os cursos de Administração: permitir ao aluno a coparticipação no plano da sua carreira. O Projeto de fundamentação abastece o aluno do “estado da arte” na área de formação ao mesmo tempo em que o torna propenso à reflexão, corajoso nas críticas que encontrarão os pontos omissos ou falhos para uma teoria e prática da Administração Sustentável. Na sequência, o Projeto de experimentação promove mais especificamente as habilidades gerenciais sustentáveis, trabalhando o espaço vivencial do aluno para as condições de cooperação e liderança transformadora. A fundamentação e experimentação construirão a atitude para o aluno desafiar-se no Projeto de inovação; desenvolvendo soluções sustentáveis criativas, de impacto e uso imediato nas tecnologias organizacionais. Esse aluno empoderado e consciente do sentido de existir das organizações empresariais, convicto dos valores sociais consagrados à vida; seguirá para o esforço cotidiano nas organizações. Espera-se que lá ele seja o multiplicador de um novo estatuto de “ser Administrador”: Administrar é um ato social e não privado, suas consequências vão além dos muros da empresa e das fronteiras dos mercados; elas têm o potencial de promover ou degenerar a vida. Essa escolha passa necessariamente pela **razão** e **emoção** do gestor na edificação dos seus **valores sociais**.

No primeiro semestre de 2012 esta Dissertação será sintetizada em um documento propositivo para mudanças pedagógicas e curriculares nos cursos de Administração. A primeira entrega será para a coordenação da graduação em Administração onde leciono (PUCPR), há expectativa de que naquele ano ocorram encontros e discussões que auxiliem nas alterações da matriz curricular do curso. Meu desejo é de ampliar o debate para a proposta pedagógica que reveja, sobretudo, o mecanismo de aprendizagem e não somente o conteúdo ofertado. A segunda entrega será para a FIEP/UFPR, é a resposta ao compromisso que assumi: tornar a vivência naquele fórum de concepção metodológica para a Administração Sustentável em uma proposta de mudança curricular dos cursos. A junção colaborativa de todas as propostas dos professores e coordenadores será sistematizada pela FIEP/UFPR em um documento sugestivo para que o Ministério da Educação tenha oportunidade de revitalizar as Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Administração.

A educação para (na) sustentabilidade é melhor articulada na interdisciplinaridade; a interdisciplinaridade é um desejo e busca particularizada antes de ser currículo. Muitas ideias fervilham e estou inquieto para os experimentos didáticos que quero construir junto com meus alunos no próximo semestre. As objeções são muitas, mas aprendi a não olhar exatamente para elas. A motivação de que preciso foi posta pelas consequências da minha própria pesquisa, revisitando meus valores me descubro imbuído muito mais do sentido da *missão* que da profissão.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Chris. **A cauda longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ANDRADE, Rui O. B. **Gestão de cursos de Administração**: metodologias e diretrizes curriculares. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ARAÚJO, Maria I. O. A universidade e a formação de professores para educação ambiental. **Revista Brasileira de Educação Ambiental**, Brasília, n. Zero, p.71-78, 2004.

BACK, Ulrich. **Sociedade de risco**: rumo a uma outra modernidade. São Paulo: Editora 34, 2010.

BARBIERI, José Carlos. A educação ambiental e a gestão ambiental em cursos de graduação em administração: objetivos, desafios e propostas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro , v.38, n.6 , p. 919 - 946, nov. 2004.

BARBIERI, José C.; CAJAZEIRA, Jorge E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARCELOS, Valdo. Educação ambiental e antropofagia: uma contribuição à formação de professores. **Revista Brasileira de Educação Ambiental**, Brasília, n. Zero, p.87-95, 2004.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo**: a transformação das pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

BLIKSTEIN, Paulo. As novas tecnologias na educação ambiental: instrumentos para mudar o jeito de ensinar e aprender na escola. In: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, **Vamos cuidar do Brasil**: conceitos e práticas em educação ambiental na escola. Departamento de Educação Ambiental: UNESCO, 2007.

BRASIL. Inep. Governo Federal. **Censo da Educação Superior**. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2009/resumo_tecnico2009.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Governo Federal. **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acesso em: 13 set. 2011.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. MMA. **O que os brasileiros pensam sobre a biodiversidade**. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/estruturas/ascom_boletins/_arquivos/pesquisa_sobre_biodiversidade.pps>. Acesso em: 13 set. 2010.

CAMPOS, Pedro Celso. **Jornalismo Ambiental e Consumo Sustentável**: Proposta de comunicação integrada para a educação ambiental. 2006. 325 f. Tese

(Doutorado) - Curso de Ciências da Comunicação, Departamento de Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CAPRA, Fritjof. **Alfabetização ecológica**: a educação das crianças para um mundo sustentável. São Paulo: Cultrix, 2007.

CARVALHO, Isabel Cristina de Moura. As transformações na esfera pública e a ação ecológica: Educação e política em tempos de crise da modernidade. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 32, p.308-374, maio/ago. 2006. Quadrimestral.

CARVALHO, Isabel C. M. **Educação ambiental**: a formação do sujeito ecológico. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (Brasil). **Pesquisa nacional**: perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador. Disponível em: <http://www2.cfa.org.br/publicacoes/pesquisas/pesquisa2006%20internet.pdf/at_download/file>. Acesso em: 5 set. 2011.

DALY, Herman. **Crescimento sustentável? Não, obrigado**. Disponível em: <<http://sustentabilidade.bancoreal.com.br/biblioteca/Documentos/Artigo%20Crescimento%20Sustent%C3%A1vel%20N%C3%A3o%20Obrigado%20Herman%20Daly%20jan2009.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2011.

DUPAS, Gilberto. **O mito do progresso**: ou o progresso como ideologia. São Paulo: Unesp, 2006.

EDS2010 (Curitiba) (Org.). **Conferência Internacional de Educação para o Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<http://www.prppg.ufpr.br/anaiseds2010>>. Acesso em: 10 fev. 2011.

EDUNIVERSAL (França). **Official selection of the best 1000 Business Schools**. Disponível em: <<http://www.eduniversal-ranking.com/business-school-university-ranking-in-brazil/pucpr--pontificia-universidade-do-parana-ccsa--administracao.html>>. Acesso em: 20 set. 2011.

FAZENDA, Ivani C. A. **Interdisciplinaridade**: história, teoria e pesquisa. 4 ed. Campinas: Papirus, 1994.

FIEP (Brasil). **Fiep e UFPR preparam professores para trabalhar a administração sustentável**. Disponível em: <<http://www.agenciafiep.com.br/noticia/fiep-e-ufpr-preparam-professores-para-trabalhar-a-administracao-sustentavel/>>. Acesso em: 26 set. 2011.

FIEP (Brasil). **Programa de formação de docentes administradores**. Disponível em: <<http://www.agenciafiep.com.br/noticia/programa-de-formacao-de-docentes-administradores/>>. Acesso em: 26 set. 2011.

FOLHA.COM (Brasil) (Ed.). **Nestlé suspende compras de fornecedor ligado a desmatamento na Indonésia.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/ambiente/ult10007u736223.shtml>>. Acesso em: 20 maio 2010.

FOLHA.COM (Brasil) (Ed.). **Nestlé vende bebida Alpino que não contém Alpino.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/ult95u733718.shtml>>. Acesso em: 20 maio 2010a.

FOLHA.COM (Brasil) (Ed.). **Folha adota cor azul no Dia Mundial da Água.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u710105.shtml>>. Acesso em: 22 mar. 2010b.

FOLHA.COM (Brasil) (Ed.). **BMW entra na briga pelo mercado de carros elétricos.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/dw/880462-bmw-entra-na-briga-pelo-mercado-de-carros-eletricos.shtml>>. Acesso em: 28 fev. 2011.

FOUCAULT, Michel Foucault. **Microfísica do poder.** Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

GADOTTI, Moacir. **Educar para a sustentabilidade:** uma contribuição à década da educação para o desenvolvimento sustentável. 1. ed. São Paulo: Editora Instituto Paulo Freire, 2008.

GAUDIN, Thierry. **Economia cognitiva:** uma introdução. São Paulo: Beca, 1999.

GODBOUT, Jacques; CAILLÉ, Alain. **O espírito da dádiva.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

GOMES, Adriano; MORETTI, Sérgio. **A responsabilidade e o social:** uma discussão sobre o papel das empresas. São Paulo: Saraiva, 2007.

GONÇALVES-DIAS, Sylmara Lopes Francelino et al. Consciência ambiental: um estudo exploratório sobre suas implicações para o ensino de Administração. **Rae-eletrônica**, São Paulo, v. 8, n. 1, p.1-22, jan. 2009. Jan/jun 2009. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4859&Secao=A RTIGOS&Volu me=8&Numero=1&Ano=2009>>. Acesso em: 25 set. 2011.

GRAEML, Karin Sylvia; BITTAR, Ana Claudia. **O desafio do desenvolvimento sustentável nas cidades e os fatores críticos para sua consecução.** Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/pdf_reflexoes/reflexoes_13.pdf>. Acesso em: 25 out. 2010.

GRÜN, Mauro. **Ética e educação ambiental:** a conexão necessária. Campinas: Papirus, 1996

GUIA DO ESTUDANTE (Brasil). **Confira os finalistas da 7ª edição do prêmio melhores Universidades Guia do Estudante.** Disponível em: <<http://guiadoestudante.abril.com.br/premio/noticia/confira-finalistas-7a-edicao-premio-melhores-universidades-guia-estudante-639890.shtml>>. Acesso em: 20 set. 2011.

GUIMARÃES, Mauro. Educação ambiental: participação para além dos muros da escola. In: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, **Vamos cuidar do Brasil**: conceitos e práticas em educação ambiental na escola. Departamento de Educação Ambiental: UNESCO, 2007.

GUIMARÃES, Solange. T. L. Nas Trilhas da Qualidade: algumas ideias, visões e conceitos sobre qualidade ambiental e de vida..., **Revista GEOSUL**, UFSC, Florianópolis, n.40, julho-dezembro de 2005, p. 7-26.
HAWKEN, Paul; LOVINS, Amory; LOVINS, L. Hunter. **Capitalismo natural**: criando a próxima revolução industrial. São Paulo: Cultrix, 2000.

HERCULANO, S. C. **Do desenvolvimento (in)sustentável à sociedade feliz**. In: GOLDENBERG, M, coord. Ecologia, ciência e política. Rio de Janeiro: REVAN. 1992. 144 p.

INSTITUTO AKATU (Brasil). **Estilos Sustentáveis de Vida**: resultados de uma pesquisa com jovens brasileiros - 2009. Disponível em: <http://www.akatu.org.br/akatu_acao/publicacoes/perfil-do-consumidor>. Acesso em: 13 set. 2010.

JACOBI, Pedro. Educação e meio ambiente: transformando as práticas. **Revista Brasileira de Educação Ambiental**, Brasília, v. 0, p.28-36, 2004. Anual.

JACOBI, Pedro R. Educação ambiental: o desafio da construção de um pensamento crítico, complexo e reflexivo. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 2, p.233-250, maio 2005.

JONAS, Hans. **O princípio responsabilidade**: ensaio de uma ética para a civilização tecnológica. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, 2006.

JULIATTO, Clemente Ivo. **O horizonte da educação**: sabedoria, espiritualidade e sentido da vida. Curitiba: Champagnat, 2009.

KUTTNER, Robert. **Tudo à venda**: as virtudes e os limites do mercado. São Paulo: Companhia das Letras: 1998.

LAYRARGUES, PHILIPPE POMIER. P. **A cortina de fumaça**: o discurso empresarial verde e a ideologia da racionalidade econômica. São Paulo: Anablume, 1998.

LEITE, Paulo R. **Logística reversa**: meio ambiente e competitividade. Pearson Prentice Hall, 2003.

LEFF, Enrique. **Saber ambiental**. Petrópolis: Vozes, 2001.
LIMA, Gustavo Ferreira da Costa. O discurso da sustentabilidade e suas implicações para a educação. **Ambiente & Sociedade**, Campinas, v.1, n. 2, p.99-119, dez. 2003. Semestral.

LIMA, Gustavo. Educação ambiental crítica: do socioambientalismo às sociedades sustentáveis. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 1, p.145-163, jan. 2009.

LIPAI, Eneida M; LAYRARGUES, Philippe P; PEDRO, Viviane V. Educação ambiental na escola: tá na lei... In: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, **Vamos cuidar do Brasil**: conceitos e práticas em educação ambiental na escola. Departamento de Educação Ambiental: UNESCO, 2007.

LOUREIRO, Carlos F. **Trajetórias e Fundamentos da Educação Ambiental**. São Paulo: Cortez, 2004.

LOUREIRO, Carlos F. B. Crítica ao fetichismo da individualidade e aos dualismos na educação ambiental. **Educar**, Curitiba, n. 27, p. 37-53, 2006.

LOURES, Rodrigo C. R. **Educar e inovar na sustentabilidade**. Curitiba: UNINDUS, 2008.

LOVELOCK, James. **As eras de gaia**: a biografia da nossa terra viva. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

MAFFESOLI, Michel. **A sombra de Dioniso**: contribuição a uma sociedade da orgia. 2. ed. São Paulo: Zouk, 2005.

MARIN, Andreia A. Pesquisa em educação ambiental e percepção ambiental. **Pesquisa em Educação Ambiental**, Rio Claro, v. 3, n. 1, p. 203-222, 2008.

MARKET ANALYSIS (Brasil). Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável. **Comunicação e Educação para a Sustentabilidade**: sobre os princípios e as práticas sustentáveis que envolvem a comunicação e a educação corporativas. Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/2011/01/comunicacao-e-educacao-para-sustentabilidade-2/>>. Acesso em: 13 maio 2011.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento**: as bases biológicas da compreensão humana. 6. ed. São Paulo: Palas Athena, 2007.

MELLO, Lilian Medeiros de. **O formalismo entre os discursos das diferentes ecologias**. 2006. 175 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Meio Ambiente e Desenvolvimento, Departamento de Made, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006. Cap. 3.

MELLO, Sebastião Luiz de. **Empresas preocupadas com o meio ambiente**. Disponível em: <<http://www2.cfa.org.br/mensagem-do-presidente/mensagens/02-06-2011-empresas-preocupadas-com-o-meio-ambiente-1>>. Acesso em: 13 set. 2011.

MORAES, Edmundo; BOER, Noemi. Políticas educacionais, visões de mundo e a articulação em processos educativos. **Ciência & Educação**, Bauru, v. 12, n. 3, p.291-302, 2006.

MORIN, Edgar; KERN, Brigitte. **Terra Pátria**. Ed. Sulina, Porto Alegre, 2003.

MOSCOVICI, Serge. **Sociedade contra natureza**. Rio de Janeiro: Vozes, 1975.

MTV (Brasil). **Dossiê Universo Jovem MTV IV: Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://mtv.uol.com.br/dossie/programa>>. Acesso em: 10 abr. 2010.

MUNCK, Luciano; SOUZA, Rafael Borim de. A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 3, p.1-14, 2009. Trimestral. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v16n3/v16n3a01.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2011.

MUNHOZ, Déborah. Alfabetização ecológica: de indivíduos às empresas do século XXI. In: PHILIPPE POMIER LAYRARGUES. **Identidade da educação ambiental brasileira**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2004. p. 143-155. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/port/sdi/ea/og/pog/arqs/livro_ieab.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2010.

NEVES, Lafaiete Santos; KLEINMAYER, Luiz Augusto M.; TOCACH, Regis. **A transição do desenvolvimento ao desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/IIseminario/pdf_reflexoes/reflexoes_14.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2010.

NIETZSCHE, Friedrich W. **A genealogia da moral**. 3. ed. São Paulo: Editora Escala, 2009.

OLIVEIRA, Maria Cecília Marins de; REMER, Maísa Milénne Zarur. A formação profissional e a realidade da educação brasileira. **Educação Profissional: Ciência e Tecnologia**, Brasília, v. 1, n. 1, p.55-64, 2006. Jul-dez.

ORLANDI, Eni P. **Enfoque linguístico discursivo: o discurso da educação ambiental**. In: TRAJBER, Rachel (Org.). **Avaliando a educação ambiental no Brasil: materiais impressos**. São Paulo: Gaia, 1996.

ORR, David W. Prólogo. In: CAPRA, Fritjof. **Alfabetização Ecológica: A Educação das Crianças para um Mundo Sustentável**, São Paulo Cultrix, 2006.

O'SULLIVAN, Edmund. **Aprendizagem transformadora: uma visão educacional para o século XXI**. São Paulo: Cortez, 2004.

PECHEUX, Michel. **O discurso: Estrutura ou acontecimento**. 5. ed. Campinas: Pontes, 2009.

PENN, Mark J. **Microtendências: as pequenas forças por trás das grandes mudanças de manhã**. Rio de Janeiro, BestSeller, 2008.

POMMEZ, Philippe. **Consciência é a base da sustentabilidade**. Entrevista cedida à Christina Carvalho Pinto, Canal Mercado Ético. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=DUk8nyzeKO>>. Acesso em: 12 maio 2011.

QUALTRICS (Estados Unidos da América). **Pesquisa para coordenadores das graduações em Administração**: cursos da região metropolitana de Curitiba. Disponível em: <https://pucpr.qualtrics.com/SE/?SID=SV_231io39UxwyDpT6>. Acesso em: 28 ago. 2011.

REICH, Robert B. **Supercapitalismo**: como o capitalismo tem transformado os negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

REIGOTA, Marcos Antonio dos Santos. Ciência e Sustentabilidade: a contribuição da educação ambiental. **Avaliação**: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, v. 12, n. 2, p.219-232, jun. 2007.

REIGOTA, Marcos Antonio dos Santos. Cidadania e educação ambiental. **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, p.61-69, jan. 2008. Edição Especial.

RIBEIRO, Wagner C. **A ordem ambiental internacional**. São Paulo: Contexto, 2001.

RODRIGUES, M. A. **Elementos de Direito Ambiental**. 2. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.

SACHS, Ignacy. **Rumo à ecossocioeconomia**: teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez, 2007.

SATO, Michèle. **Debatendo os desafios da educação ambiental**. In I Congresso de Educação Ambiental Pró Mar de Dentro. Rio Grande: Mestrado em Educação Ambiental, FURG & Pró Mar de Dentro, 17 - 21 de maio de 2001.

SEN, Amartya K. **Sobre ética e economia**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

SOARES, Ismar O. **Caminhos da educomunicação**. 2. ed. São Paulo: Salesiana, 2003.

SORRENTINO, Marcos; TRAJBER, Rachel. Políticas de educação ambiental do órgão gestor In: MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, **Vamos cuidar do Brasil**: conceitos e práticas em educação ambiental na escola. Departamento de Educação Ambiental: UNESCO, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui O. B. **Gestão socioambiental**: estratégias na nova era da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

TEIXEIRA, Cristina. O desenvolvimento sustentável em unidade de conservação: a "naturazalição" do social. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 20, n. 59, p.51-66, 2005. Quadrimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v20n59/a04v2059.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2010.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. O conformismo impaciente: uma interpretação do quadro de referência ética dos jovens executivos nas organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.38, n.4, p.613-642, 2004. Jun-dez.

THOMAS, Keith. **O homem e o mundo natural**: mudanças de atitude em relação às plantas e aos animais (1500-1800). São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

TOZZONI-REIS, Marília F. C. **Educação ambiental**: natureza, razão e história. Campinas: Autores Associados, 2004.

TRISTÃO, Martha. Tecendo os fios da educação ambiental: o subjetivo e o coletivo, o pensado e o vivido. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 2, p.251-264, maio 2005.

TUAN, Yi-Fu. **Topofilia**: um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente. São Paulo: DIFEL, 1980.

UNESCO (Brasil) (Org.). **Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<http://www.unesco.org/new/pt/brasil/about-this-office/prizes-and-celebrations/the-united-nations-decade-of-education-for-sustainable-development>>. Acesso em: 2 fev. 2011.

WWF (Brasil). **Pesquisa de opinião pública**: Pegada Ecológica. Disponível em: <http://assets.wwf.org.br/downloads/fase_ibope_bus_wwf___relatorio_de_tabelas.pdf>. Acesso em: 13 set. 2010.